

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس بسطيف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

الموضـــــــــوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية
دراسة مقارنة بين:
ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف

إعداد الطالب: عــريوة مــحاد

إشراف:د. بوقرة رابح

نوقشت علنا بتاريخ: الاثنين 27 جوان 2011

أمام لجـــــنة المنـــاقشة:

ا.د. صالح صالحي .... أستاذ التعليم العالي......جامعة سطيف...............رئيسا

د.بوقرة رابـــــح .... أستاذ محاضر............جامعة المسيلة........ مشرفا ومقررا

د. عقاري مصطفى .... أستاذ محاضر............جامعة باتنة.................مناقشا

د. بلمهدي عبد الوهاب...........أستاذ محاضر............جامعة سطيف..............مناقشا

د. فوزي عبد الرزاق ....أستاذ محاضر............جامعة سطيف...............مناقشا

السنة الجامعية:2010-2011

قال الله تعالى في كتابه الكريم، بعد

بسم الله الرحمن الرحيم:

(أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ (8) وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ(9)).

سورة الرحمن الآيتين الثامنة والتاسعة.

(وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا).

سورة الفرقان الآية السابعة والستين.

صدق الله العظيم.

" إنى رأيتُ انهُ لا يكتبُ احدٌ كتابا فى يومه إلا قال فى غده : لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل، ولو تُرك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

العماد الأصفهانى

الإهداء

اهدى هذا العمل المتواضع وثمرة مجهوداتي إلى:

الولدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ورحمهما في الدنيا والآخرة.

من صبر وتحمل معي مشقة الطريق رفيقة الحياة زوجتي الحبيبة.

وزينة الحياة الدنيا أولادي عبد الحق وليد، أسماء.

والى من وافته المنية قبل أن يفرح بنجاح آبيه فلذة كبدي وقرة عيني احمد ياسين رحمه الله واسكنه الفردوس مع الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين وحسن أولئك رفيقا.

والى كل من أحب لي الخير أو أهداني إليه أو أعانني على فعله.

عريوة محاد.

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم 'من لا يشكر الناس لا يشكر الله ' اشكر الله سبحانه تعالى أولا وأخيرا الذى مكننى من انجاز هذا العمل المتواضع وان يجعله خالصا لوجهه الكريم.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الوفاء والعرفان والتقدير إلى أستاذى الفاضل الدكتور **بوقرة رابح** لإشرافه على هذا البحث من خلال نصحه وإرشاده وإثراء محتواه والذى دامت توجيهاته الدقيقة والموضوعية مشعلا لى فى جميع مراحل إعداد هذه الدراسة.

كما أتوجه بشكرى الجزيل إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية لمدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة بجامعة فرحات عباس بسطيف وعلى رأسهم عميد الكلية الأستاذ الفاضل الدكتور صالح صالحى.

كما اخص بشكرى المتواضع أيضا أستاذى وزميلى الدكتور بلعجوز حسين على إعانته وتوجيهاته طيلة أطوار هذا البحث. كما أتوجه بالشكر أيضا إلى الأستاذ الكريم والفاضل عمار عمارى على إعانته وتوجيهه.

وأتوجه بشكرى الجزيل واحترامى وتقديرى إلى كل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

كما اشكر جميع من ساهم سواء من بعيد أو من قريب فى الإعانة لإعداد هذا العمل المتواضع.

المقـــــدمة

مُقَدِّمَة

يقول المفكر الأمريكي (توم بيترز) ما يمكن قياسه يمكن إنجازه (what gets measured gets done) هذا المعيار البسيط للأداء يفتقد لدى كثير من المؤسسات حيث مقاييس الأداء المعتمدة لديها تزخر بما لا يمكن قياسه، هذا الأمر أفقد عملية تطوير الأداء مضمونها وأهدافها وطريقها.

في هذا العصر تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات، هذا التحدي مزدوج الاتجاه يجعل تلك المؤسسات رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط من خلال تحسين قدرتها على تعظيم الأداء الذي لا يأتي إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك وفي مقدمتها أدوات القياس، وقياس الأداء في المؤسسات المتوسطة الذي واجه معوقات عدة، منها على سبيل المثال ضعف القدرة على تحديد الأهداف أو عموميتها.

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية واستمرارها.

فالمؤسسات المتوسطة تواجه مهمة قياس وتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم والذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها في ضل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

إن لمؤشرات الأداء دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة حتى يتسنى التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة قدراتها وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع.

كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي في الفترة (1850–1980) مركزا بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية فقط، ونتيجة لذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكلفة، وتقارير عديدة عن الانحرافات، ونظرا للتطور التكنولوجي وعمليات الإنتاج المعقدة أصبحت هنالك الكثير من المطالب للبحث عن طرق قياس أكثر جدوى.

ولأجل تحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة أطلق عليه بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بواسطة (Kaplan & Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفارد) عام 1992، حيث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلي نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

الإشكالية

بناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام؟.

ويمكن تدعيم هذه الإشكالية بأسئلة فرعية وهي:

- ما هي الأدوات المستحدثة لقياس وتقييم الأداء؟
- كيف يمكن دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن حتى يكون قياس وتقييم الأداء متوازن ومستدام؟
- كيف يمكن لبطاقة قياس الأداء المتوازن المستدام أن توجه المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو النمو المستدام؟

الفرضيات

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن الانطلاق من هذه الدراسة للإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن أساليب قياس الأداء التقليدية تتميز بالنقص وغير كافية من اجل أن تكون قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

الفرضية الثانية: من اجل بلورة إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها في إطار أبعاد التنمية المستدامة يتعين على المؤسسات الاقتصادية المتوسطة إدخال أساليب قياس الأداء الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الفرضية الثالثة: في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام، البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

أهمية البحث

تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية أهمية بالغة من اجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها المثالي والفعال لإستراتيجيتها، وهذا من اجل تطورها والمحافظة على استمرارها، لذا فأهمية هذا البحث تكمن في التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من اجل النمو والتطوير المستمر والمستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

أهداف البحث

من ضمن الأهداف الأساسية التي نود بلوغها ما يلي:

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.
- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن من اجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام، أي دراسة ماهية استدامة المؤسسات المتوسطة وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
- محاولة تطبيق نموذج **بطاقة الأداء المتوازن المستدام** في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من اجل إجراء عملية المقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث في تحديد مدى دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء وذلك بعد محاولة إعادة التوازن لمؤشرات البطاقة (BSC) بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية من اجل الحصول على نموذج لبطاقة الأداء المتوازن والمستدام، تم الاعتماد على جانبين لمنجية الدراسة هما:

ا- الجانب النظري: ويعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

ب- الجانب الميداني: ويعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمستدام في مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين النتائج المحصل عليها.

حدود الدراسة

وتنقسم إلى حدود زمانية مكانية وهي كما يلي:

- **الحدود المكانية:** يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في كل من ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف وإجراء دراسة مقارنة للنتائج المحصل عليها في كلا المؤسستين.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية لكلا المؤسستين وإجراء مقابلات ميدانية مختلفة مع المسئولين المباشرين في الإدارة العامة وتم من

خلال ذلك جمع بعض المعلومات الضرورية لفترة دراسة افتراضية من سنة 2004 إلى سنة 2008 لإعداد هذه الدراسة الميدانية.

معوقات البحث

من ضمن الجوانب المهمة في هذه الدراسة هي الحصول على المعلومات وتوفرها بالقدر الكافي الذي يسمح بإعطاء نتائج جيدة من خلال التطبيق على النموذج المقترح، لكن في هذا الإطار واجهتنا بعض الصعوبات منها:

- عدم حصولنا على بعض المعلومات كونها صعبة المنال وتتطلب البحث في الأرشيف ولا يوجد من هو مكلف بذلك خاصة أنها معلومات تخص خمسة السنوات 2004-2008، كذلك عدم تمكننا من الاطلاع على ميزانية 2009 نظرا لوجودها عند محافظ الحسابات من اجل المصادقة وإعداد التقرير وهو ما اضطرنا للاعتماد على الميزانيات إلى غاية سنة 2008، هنالك أيضا بعض المؤشرات المهمة التي كنا قد وضعناها كمؤشرات أساسية للدراسة لكن عدم توفر معلومات عليها أجبرنا إلى تغييرها بمؤشرات لها معطيات متوفرة.
- من الصعوبات التي واجهناها أيضا أن المشكلة في هذا الموضوع ليست في الجانب الفلسفي أو النظري لكن في الجانب التطبيقي والميداني كون هذه المؤسسات منها من لا يطبق أصلا أدوات مراقبة التسيير ولا يعلم عنها شيئا خاصة الحديثة وهو ما جعل البعض من الإداريين لا يعطيها أهمية ويراها مكلفة ومتعبة كونها تتطلب الكثير من المعلومات.
- عندما يتعلق الأمر بالتنمية المستدامة وخاصة الجانب البيئي فان هنالك تردد من طرف المسئولين في إعطاء الصورة والوضعية الحقيقية التي نطلبها رغم أننا نعلمهم بأننا بصدد إعداد بحث علمي وهذا لفهمهم السلبي أن التنمية المستدامة ربما قد تقيد من نشاطهم وان تظهرهم بأنهم من المؤثرين سلبا في البيئة.

الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفضيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفي ما يلي عرض لتلك الدراسات:

- **أولا الدراسات بالعربية**

1- دراسة لنعيمة يحياوي، 2008، بعنوان: **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، حيث تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية (BSC) انطلاقا من تعريف (كابلن ونورتن) ثم التعرض لمنظوراتها الأربعة وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

ثم تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة أي أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية كلما كان حجم المؤسسة هاما، دراسة البيئة، التنظيم، ثم يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن عن طريق التعريف بأهداف المؤسسة والتعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة وبعد ذلك إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته، ثم القيام بدراسة حالة عملية عن طريق تطبيق بطاقة الأداء التوازن على ملبنة الاوراس للحليب.

من ضمن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة هي التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها من اجل أن تكون كبديل لأدوات قياس الأداء القديمة ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظوراتها الأربعة.

2- دراسة رضوان محمد ألعناتي، 2004، بعنوان: **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)**، أجريت الدراسة على عينة عشوائية من شركات قطاع المقاولات في الأردن كأول دراسة على المستوى المحلي، وقد هدفت لاستكشاف مدى اهتمام إدارات الشركات في هذا القطاع لتبني هذه الأداة في مجالات تقييم الأداء حيث أظهرت الدراسة أن هنالك شركتين اثنتين فقط تستخدمان بطاقة العلامات المتوازنة.

وقد أوصى الباحث بتبني شركات المقاولات الأردنية نظام بطاقة العلامات المتوازنة في قياس وتقييم أدائها الشامل بدلا من الاقتصار على المؤشرات المالية، وزيادة اهتمام الشركات بموظفيها والاهتمام بخدمة وتنمية المجتمع المحلي عن طريق الحد من التلوث.

3- دراسة سليمان حسين سليمان البشتاوي، 2001، بعنوان: **تقييم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة**، دراسة حالة في احد المصارف الأردنية (بنك الأردن)، وقد هدفت الدراسة إلى وصف محور التكامل للنظم المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة وبناء فلسفته على أساس دراسة ميكانيكية عمل تلك النظم وتحليل مخرجاتها لاستخدامها في المحاور الأربعة للأداء الموضوعة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم شامل للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات المصرفية المتمثلة في بنك الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة وفق المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء تجاه تطوير وتحسين الخدمات حيث أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف، وزيادة رضا الزبائن وبالتالي تطوير وتحسين الأداء.

4- دراسة د.عبد الرضا فرج بدراوي، 2008 بعنوان: **بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات**، حيث تعطي هذه الدراسة تصورا شاملا وواضحا لبطاقة التقييم المتوازن (BSC) بكافة مكوناتها ومنظوراتها، كما تمثل أداة حديثة في تقييم أداء منظمات الأعمال جاءت لتسد النقص الموجود في الأساليب والطرق الكلاسيكية المركزة على الأداء المالي فقط.

ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسة لا حضنا أنها تهدف إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وتوصي في الأخير بحث منظمات الأعمال على استخدام هذا النوع من البطاقات في عملية تقييم الأداء، وتشجيع الباحثين على إجراء بحوث ودراسات متخصصة بموضوعها، إضافة إلى توفير نظام متميز للمعلومات حتى تكون هذه البطاقة أكثر شمولية وأكثر توازن.

5- دراسة د.صالح مهدي محسن العامري، 2008، بعنوان: **بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء المنشات في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة**، مـــن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة نجد فيها استعراض مراحل إدخال بطاقة القياس المتوازن للأداء في المؤسسة، وعرضها أي البطاقة باعتبارها نظام متكامل وشامل ومتوازن لقياس أداء الأعمال يتماشى مع التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وأساليب القياس.

كما بينت الدراسة إمكانية تكييف أبعاد ومؤشرات البطاقة وفق متطلبات ومجال عمل المؤسسة وانطلاقا من ذلك حاول الباحث في هذه الدراسة إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية للبطاقة باعتباره مهم جدا لعمل الجامعات الخاصة حسب وجهة نظره.

من الملاحظ في هذه الدراسة فسح المجال لإضافة أبعاد أخرى لا تقل أهمية عن الأبعاد الموجودة ألا وهو البعد الاجتماعي وتجسيده في بطاقة الأداء كمنظور خامس لكن التعرض لهذا البعد عن طريق تجسيده في المسؤولية الاجتماعية لم تخرج عن إطار مراعاة الجانب الاجتماعي في الجامعات الخاصة دون معالجته عن طريق تحديد مؤشراته كبعد أساسي للتنمية المستدامة.

6- دراسة د.طاهر محسن منصور ألغالبي، 2008، بعنوان: **بطاقة الأهداف الموزونة...منظور استراتيجي**، اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الاستراتيجي لمنظمة الأعمال وتطاير الخيارات الإستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور وهكذا فان هذه الدراسة تمثل إعادة فحص منظورات (أبعاد) ومفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام للإستراتيجية منظمة الأعمال، ومن ضمن النتائج التي وصل إليها الباحث هي ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الإستراتيجية، حيث أن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة.

- **ثانيا الدراسات الأجنبية**

1- دراسة (**Lipe and Saltirio**, 2000)، بعنوان: **بطاقة الأداء المتوازن، نتائج تقديرية لمقاييس الأداء الشائعة والاستثنائية**، تعتبر أول دراسة من نوعها لبيان ماذا كان تطبيق المقاييس الشائعة يهيمن على مقاييس الأداء المتوازن في الأقسام التابعة للشركات، أجريت الدراسة على قسمين من أقسام الشركة التي تنتج الملابس، ولكل قسم إستراتيجية محددة وسوق خاصة به أظهرت الدراسة اعتماد الشركة على مقاييس شائعة وتجاهل المقاييس الاستثنائية في عملية تقييم أداء القسمين من قبل مدراء المستويات العليا.

2- دراسة (Norrie and Walker, 2004)، بعنوان: **طريقة بطاقة الأداء المتوازن نحو قيادة إدارة المشروع**، كان هدف الدراسة تطوير واختبار تطبيق نظام قياسي استراتيجي يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع، حيث أن استخدام تلك البطاقة يساعد في تكوين رؤية شاملة تسهل فهم الإستراتيجية من الناحية التطبيقية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وانطلاقا من هذا الافتراض بان استخدام المشروع للبطاقة سيمكن القياديين من اعتماد مقاييس أداء دقيقة وتقنية عالية في معظم التنظيمات لمساعدة فريق المشروع على فهم إستراتيجية العمل، وقد أوصى الباحثان بتبني بطاقة الأداء عند بناء المشاريع الاستثمارية لان ذلك يؤدي إلى توفير فهم أعمق ويوفر القدرة الإدارية لتحقيق نظرة شاملة لإستراتيجية المشروع، مما يؤدي بدوره لتوفير نظام اتصال أكثر اعتمادية وقرارات أكثر فعالية وبالتالي إضافة قيمة للمساهمين.

3- دراسة (Françoise GIRAUD & autres, 2005)، بعنوان: **مراقبة التسيير وقيادة الأداء** تهدف هذه الدراسة إلى التعرض إلى موضوع الرقابة الإدارية، تقديم عناصرها والإشكاليات التي تحركها والأدوات التي تدعمها، فالرقابة هي مسار قياس الأداء للمسئولين التنفيذيين، كما تطرقت هذه الدراسة إلى الأداء ومختلف أدوات قياسه خاصة التعرض إلى جدول مؤشرات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة قياس وتقييم حديثة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

04- دراسة (GUERRA Fabienne, 2007)، بعنوان: **القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، دور جدول القيادة ألاستشرافي**، تهدف الدراسة في إطار النطاق الإداري إلى تحديد العناصر التي يكون لها تأثير في نظام القيادة في أي مؤسسة، كون المؤشرات المالية كانت إلى حد كبير تشكل الأساس لجداول القيادة في الاعتماد عليها في عملية الفحص والتدقيق، لكن مراعاة مدى وصول المؤسسة إلى مستوى التحسين المطلوب عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية يؤدي بشكل جيد إلى تحديد القيم المستهدفة من طرف المؤسسة، كما تعرضت الدراسة إلى مفهوم عمل البطاقة الإستراتيجية في المؤسسة كأداة جيدة تساعد في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ربط جدول القيادة بالتنمية المستدامة عن طريق إضافة محور خامس يشمل المسؤولية الاجتماعية ومختلف ضوابط التقييس من اجل تشكيل جدول قيادة استشرافي مستدام.

05- دراسة (**Kaplan & Norton, 1992**)، بعنوان:

(**The balanced scorecard Measures That drive Performance**)

في هذه المقالة لقد اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين كابلن ونورتن حيث تم تقديم منهجا يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث

مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفةّ، وان هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها:

- أنها تاريخية وتعود للماضي وترتكز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخليا وفي الأجل القصير، واتفقت اغلب هذه الدراسات على استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية، تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجيا في الأجل الطويل وترتكز على مسببات ومحركات الأداء.
- إن الدراسات السابقة أيدت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرتها أداة إدارية إستراتيجية مهمة من اجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمؤسسة بما يدعم القدرة التنافسية لها.
- لقد تبين من الدراسات السابقة أنها اقتصرت على محاولات تحليلية وفلسفية ونظرية للموضوع دون الاهتمام بالتطبيق العملي على المؤسسات، وعلى ذلك سوف نهتم في هذه الدراسة بتقديم إطار عملي تطبيقي ممثل في نموذج مقترح على بعض المؤسسات المتوسطة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، ومنها من أضافت أبعادا أخرى كالبعد البيئي أو البعد الاجتماعي لكن بشكل خاص دون محاولة ضبط كل منظورات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إطار مثلث أبعاد التنمية المستدامة أي الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ما يمكن قوله أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وتبيان مدى أهميتها وحاجة المؤسسات إليها، كما تختلف عن الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث أن الدراسة تهدف إلى محاولة تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد أو منظور خامس يتمثل في البعد المجتمعي والذي يجمع كل من الأداء البيئي والاجتماعي، إلى أبعادها الأساسية السابقة حتى تتكامل هذه الأبعاد في إطار ضوابط التنمية المستدامة لتكون أداة فعالة في قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة.

خطة البحث

تم تقسيم أطوار هذا البحث إلى أربعة فصول وهي كما يـــلي:

01- **الفصل الأول**: سنتناول فيه **مدخل للأداء من حيث القياس والتقييم والإدارة**: وهنا نتطرق إلى مفهوم الأداء ومكوناته، أهمية وأهداف قياس الأداء، طرق وأساليب قياس وإدارة الأداء، مؤشرات الأداء، إدارة الأداء.

02- **الفصل الثاني**: **المؤسسة الاقتصادية المتوسطة والتنمية المستدامة**: وهنا نحاول التعرض إلى مفاهيم عامة حول المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دورها في التنمية الاقتصادية الشاملة، شروط النمو المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها، المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي.

03- **الفصل الثالث**: **بطاقة الأداء المتوازن المستدام**: وهنا سنعمل على محاولة إعادة إيجاد التوازن بين مؤشرات الأداء على مستوى بطاقة الأداء المتوازن بحيث يتم دمج كل مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية الموجودة مسبقا وإضافة المؤشرات الاجتماعية والبيئية) وهذا من اجل استنتاج أو الوصول إلى نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

04- الفصل الرابع: **دراسة الحالة**: أين سنحاول تطبيق نموذج الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين من الحجم المتوسط والمتخصصتين في الصناعات الغذائية لقطاع إنتاج الحليب ومشتقاته ثم إجراء عملية مقارنة للنتائج المحصل عليها.

الفـــصل الأول

مدخل للأداء من حيث القياس والتقييم والإدارة.

تمهيد

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

إن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لمتغيرات بيئتها في عملية قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، وهذا ليس متوقف على عملية القياس والتقييم في حد ذاتها كعملية ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها مع كل المتغيرات، وبناءا على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء وكل ما يتعلق به من أدوات وأساليب وأنظمة إدارية.

I. الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي العديد من المتغيرات والتطورات السريعة وازدياد حدة المنافسة في الأسواق وتطبيق أساليب التسيير الإدارية الحديثة، الأمر الذي يترك بصمته على نظام قياس وتقييم الأداء التقليدي ليصبح محل شك وتساؤل العديد من الباحثين حول فعاليته في ظل هذه المتغيرات والتطورات الحديثة.

ومن هنا ظهرت العلاقة بين عملية قياس وتقييم الأداء وبين المتغيرات البيئية الحديثة وما ظهر من ضعف وعدم ملائمة الأنظمة الحالية لقياس وتقييم الأداء في ظل متغيرات مؤثرة على عملية التقييم في كافة مراحلها وأبعادها ونطاقها، إن هذا الضعف ناتج عن عدم وجود مؤشرات أداء ملائمة لطبيعة وظروف البيئة الحديثة إضافة إلى التغيير الواضح في أولويات أهداف الإدارة الإستراتيجية الذي كان لابد أن يواكبه تغيير مواز في أنظمة تقييم الأداء لتعبر عن مستوى تحقيق تلك الأهداف.[1]

إن تأثير البيئة المحيطة على نظام قياس وتقييم الأداء يظهر كما يلي:[2]

1- تتأثر القرارات الإدارية وأهدافها بالبيئة الداخلية والخارجية مما سينعكس على وظيفة مراقبة التسيير بما يخدم الإدارة لتحقيق أهدافها.

2- تعمل المحاسبة الإدارية كنظام للمعلومات متأثرة في مدخلاتها ومخرجاتها بالبيئة الداخلية والخارجية وأهداف الإدارة وقراراتها لتحقيق الموائمة والتكامل في عمل الوحدات الاقتصادية.

3- يتأثر نظام قياس وتقييم الأداء في كافة مراحله بالبيئة الداخلية والخارجية واستراتيجيات الإدارة وكل المعلومات الموجهة لهذا النظام.

---

[1]- Abdellatif Khemakhem, **La Dynamique du Contrôle de Gestion**, Dunod, 2ème édition, Paris, 1976, p310.

[2] - ضحى محمد اسعد عداس، **استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص94.

4- تتكامل الأنظمة الداخلية وكذلك نظام قياس وتقييم الأداء من خلال التفاعل والتناغم بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والأهداف الإستراتيجية محققة بذلك انطلاقا شاملا لقياس وتقييم الأداء يساعد في التطوير والتحسين المستمر لتحقيق الهدف الأساسي في الاستمرار والبقاء.

1.I. ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا انه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر (Eccles)[1] عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersma)[2] إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".[3]

والأداء تم تعريفه ايضا بأنه "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها"،[4] وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقا من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من (Zahra & Pearce)[5] الأداء على انه "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، كما عرف أيضا كل من (Miller & Bromiley)[6] الأداء على انه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[7]

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص477. نقلا عن: Eccles R, "**The Performance Measurement Manifesto**", Harvard Business Review, 1991, vol 69, p1.

[2] - المرجع السابق، ص477، نقلا عن: Robins James, Wiersema Margarethe F, "**A Resource-Based Approach to The Multi Business firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance**", Strategic Management Journal, 1995, p278.

[3] - المرجع السابق، ص477.

[4] -ضحى محمد اسعد عداس، مرجع سابق، ص95.

[5] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص478، نقلا عن: Zahra S, Pearce J, "**Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model**", Journal of Management 1989, p15.

[6] - المرجع السابق، ص477، نقلا عن: Miller Kent, Bromiley Philip,"**Strategic Risk and corporate Performance An Analysis of Alternative Risk Measures**", Academy of Management Journal, 1990, vol 33, p4.

[7] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن مصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص39.

من خلال التعريفات المختلفة السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديــد مفهــوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها، القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها علـــى المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

2.I. قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

إن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متوقف طبعا على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهــدافها التي سطرتها، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كـــل الإمكانيات المتوفرة من اجل تنفيذها في ضل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحــل العمليـــة الإداريـــة وذلك لأنها طبعا تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة.

إن عملية قياس وتقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلـــة الأجـــل وذلـــك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحوى تحقيق الأهداف المنشودة، وبناءا على ذلك نســـتطيع القول انه لا يمكن أن يكون هنالك تطوير على مستوى المؤسسة الاقتصادية ما لم يكن هنالك قيـــاس وتقييم للأداء.

3.I. المفهوم والأهمية

أ- المفهوم

قبل سرد المفاهيم يجب توضيح العلاقة بين المصطلحين، فالقياس والتقييم يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كماً وكيفاً فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس.

فالقياس:(Measurement) تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه".[1]

ويراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.[2]

كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة الاقتصادية مع دراسة تطور

[1]- Robert le DUFF & al, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, Editions Dalloz, Paris, 1999 p897.

[2]- صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان 1998، ص222.

العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.[1]

من خلال المفاهيم السابقة نلاحظ أنها اقتصرت على معايير محدودة في تحديد مفهوم تقييم الأداء منها معيار الربح الناتج عن نشاط المؤسسة ومعيار الفترة الزمنية الواحدة أو خلال فترات لكن من اجل تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يجب الاعتماد على العديد من المعايير التي يمكن أن تعطي صورة أو نظرة شاملة عن مجالات الأداء في المؤسسة إضافة إلى أن تكون هذه العملية مستمرة من اجل عملية التحسين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع وهذا للوقوف على الانحرافات وتفسيرها ومعالجتها بالقرارات المناسبة.[2]

والتطور في مفهوم قياس وتقييم الأداء يتضح من تعريف قياس الأداء على انه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بعملية قياس الأداء هي الإدارة المسئولة عن مفردات برنامج المؤسسة، ومن الناحية الكمية فان مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي:[3]

- مستوى جودة الأعمال.
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضا العملاء.
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعة.
- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

من المتعارف عليه أن قياس الأداء والمؤشرات مستمدة من معلومات محاسبة التكاليف وغالبا ما تقوم على مبادئ قديمة، ومن المسلم به حاليا أن المؤسسة يجب أن تقيس أدائها بأكثر من مجرد مقاييس مالية[4].

من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:[5]

ا).الفعالية (Effectiveness): مستوى تحقيق الأهداف.

ب).الكفاءة (Efficiency): حسن استخدام الموارد.

---

[1] - مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص31.
[2] - سعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات لأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص30.
[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، مرجع سابق، ص487.
[4] -إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، **SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص177.
[5] - طاهر محسن نصور الغالبي، وائل محمد، 2007، مرجع سابق، ص488.

ج).الجودة (Quality): مستوى تلبية المنتوج أو الخدمة، المتطلبات وتوقعات العملاء.

د).التوقيت (Timelines): هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

ه).الإنتاجية (Productivity): القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك[1].

و).السلامة (Safety): مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

وفي الجدول أسفله تتضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها.

جـــــدول رقم(01): يبين تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسالة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	إجمالي المخرجات من المدخلات

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ص 78، نقلا عن:
Training Resources & Data Exchange, "**Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System**", Vol.2, 2001, p37.

ب- الأهمية

بالنسبة لأهمية عملية قياس وتقييم الأداء يمكن ايجازها في النقاط الاتي ذكرها:[2]

1. تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

[1] -Kalika Michel, **Structures d'Entreprises: Réalités, Déterminants, Performances**, Editions Economica Paris, 1995, p328.

[2] -طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، مرجع سابق، ص489.

2. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
3. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين المؤسسة وعملائها ومعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شانه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعامليها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.
4. إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
5. يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية.
6. إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
7. القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
8. لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
9. التأكد من درجة كفاءة الأداء:[1] حيث يتطلب التأكد من درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أن يتم تحديد الموارد التي استنفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف، حيث انه ليس من ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد في ظل مشكلة ندرتها أن تكون الموارد المستخدمة لانجاز الهدف تمثل تكلفة اكبر من العائد التوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف.
10. بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.
11. إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافئات والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.[2]
12. توفير الظروف المناسبة لفرض مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين، ولمراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.[3]

[1] - منى عبد الهادي صالح أبو العز، **تقييم الأداء في ظل الأهداف المتعددة لمنشات الأعمال باستخدام مقياس محاسبي كمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1996، ص71.
[2] - حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2001، ص ص169- 170.
[3] - جهاد ربحي عبد القادر الناطور، **اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص34.

4.I. كيفية قياس الأداء

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء، من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة وهي:[1]

ا- **الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** بعض التكوينات تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف وإن كانت أهدافًا عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدى ولكل خطوة على حدى.

وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.

وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بأي حال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.[2]

ب- **البرنامج التنفيذي:** المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ.

ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

ج- **العوامل الخارجية:** وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- الخصوم الخارجيين.

[1] - عادل ثابت، **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص333-334.
[2] - السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص33.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منها يؤدي إلى إهمال للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

5.I. خطوات قياس وتقييم الأداء

تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية:

ا- **تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية:** وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.[1]

ب- **وضع الخطة الإستراتيجية:** بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.[2]

ج-**تحديد معايير الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة.

وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.[3]

د-**تفسير الانحرافات:** بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث انه في ضوء هذا

---

[1]- سعيد محمود عرفة، **المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية**، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1987، ص121.
[2] - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص37-38.
[3] - رشيد الجمال، أيمن شتيوي، **المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص18.

التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.[1]

ه‍-**تحديد مراكز المسئولية:** أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسئولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسئولية بناءا على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

وتمثل النقاط المذكورة سابقا أيضا خطوات أساسية من اجل تنفيذ الرقابة الإستراتيجية وإتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي تعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة.[2]

6.I. تجديد نظام القياس

النقد الرئيسي الموجه لأنظمة قياس الأداء، هو أنها يمكن أن تبقى ساكنة لا تأخذ في الاعتبار احتياجات المستقبل، وبالمثل في الإدارة الإستراتيجية فان فكرة الاختصاصات الرئيسية زادت في شعبيتها لكن إحدى نقاط الضعف في هذا المنهج هو أن الاختصاصات الرئيسية ساكنة.[3]

عند تنفيذ أي نظام أداء فان المشكلة العامة تكمن في بعض القياسات المختارة التي لا يمكن أن تطبق بسبب أن جمع البيانات للقياس المرغوب فيه ليست سهلة، عندما تكون هذه الحالة فكثيرا ما تستخدم التدابير البديلة، وإذا لم نكن دقيقين ستظل هذه الإجراءات في النظام لمدة طويلة قبل أن تكون طريقة جمع البيانات للإجراءات المطلوبة قد أصبحت متوفرة، والرسالة الأساسية هي أن القياس لا يجب أن يظل ساكنا ويجب أن يظل قيد المراجعة المستمرة لضمان أن القطار لن يخطأ المحطة.[4]

إن المشاكل التي صاحبت نظم قياس وتقييم الأداء إضافة إلى ظهور المتغيرات البيئية الحديثة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية قد دعت إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس وتقييم الأداء يتصف بما يلي:

- الارتباط بالأهداف الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية.
- وضع مقاييس جديدة للأداء تلائم بيئة الأعمال السائدة وإعادة النظر فيها دوريا.

---

[1] - منى عبد الهادي صالح أبو العز، مرجع سابق، ص29.

[2]- Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, **Contrôle de Gestion – Gestion Appliqué**, Darios & Pearson Edition, France, 2006, p155.

[3]- Robert Bacal, **Améliorer les Performances de son Equipe**, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, France 2001, p19.

[4] - إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص197.

- سهولة استخدام المقياس ووضوحه والانخفاض النسبي للوقت والجهد المستغرق في عملية القياس.
- استخدام المقاييس المالية بجانب المقاييس غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء.
- ضرورة تغيير مقاييس الأداء على مدار الوقت لكي تعكس ملامح التقنيات الصناعية الحديثة المستخدمة.
- ضرورة إيجاد مقاييس مرجعية مستقاة من واقع أداء المؤسسة المتميزة.[1]

ويجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة:[2]

ا- الإنتاجية: التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية والتركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

ب- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

ج- التنافسية: والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

إن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الأصول، تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية وتحفيز الموظفين وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية، والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل، وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، ويظهر الجدول رقم(2) الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والمطورة.[3]

---

[1] - http://www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole_comptabilite/Publications/2002-11-2.pdf consulter le: 18/01/2010

[2] - نادية راضي عبد الحليم، **"دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص5.

[3]- http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006255.pdf. Consulter le: 27/01/10.

جدول رقم (02): يبين الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة /الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء/التغلغل

المصدر: Toni A D, Tonchia S, " **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**", International Journal of Operations and Production management, 2001, vol21, p46.
نقلا عن: (http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=849306)

وبذلك فان عملية المقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة للمحاسبة الإدارية، تبين أن هنالك محددات تؤثر في اختيار المؤسسات للأساليب والأدوات في الألفية الجديدة تتمثل في الصناعة الإستراتجية إضافة إلى مقاييس الاستدامة كالأداء البيئي والمسئولية الاجتماعية للمؤسسة.

II. طرق ووسائل قياس الأداء

لم تعد أدوات ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة علي إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة، إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل، وفق احتياجاتها الإستراتيجية.[1]

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط، وهو بالطبع ليس كافيا نتيجة التوسع والتنوع في النشاط، وعليه كان لابد من إضافة معايير أخرى غير مالية، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة، ومن ضمن طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء:[2]

1.II. أسلوب أصحاب المصالح: على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء

[1]- http://www.bankofpalastine.comtcdigital_librarymanagement_library111.pdf, consulter le: 07/02/2010.
[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، مرجع سابق، ص492.

التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف.[1]

يجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية.[2]

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسئول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن، الموردون.

والنوع الثاني من أصحاب المصالح (أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية) أي الثانويين هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدي كمؤسسات حماية البيئة[3] ويمكن تلخيص فئات أصحاب المصالح في الجدول رقم (03).

[1] - نفس المرجع، ص493.

[2]- http://www.12manages.com/methods_rockart_csfs_kpis_ar.html, consulter le: 11/02/2010.

[3]- Michel Capron, Françoise Quairel - Lanoizelée, **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte Paris, 2007, pp79-98.

الجدول (03): يبين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- مبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردون الجديدة
المجتمع المالي (المساهمون)	- العائد على السهم - القيمة سوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. - النمو في العائد على حق الملكية
االمتعاملون	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من لداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات الغير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
المدافعون عن البيئة	- عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

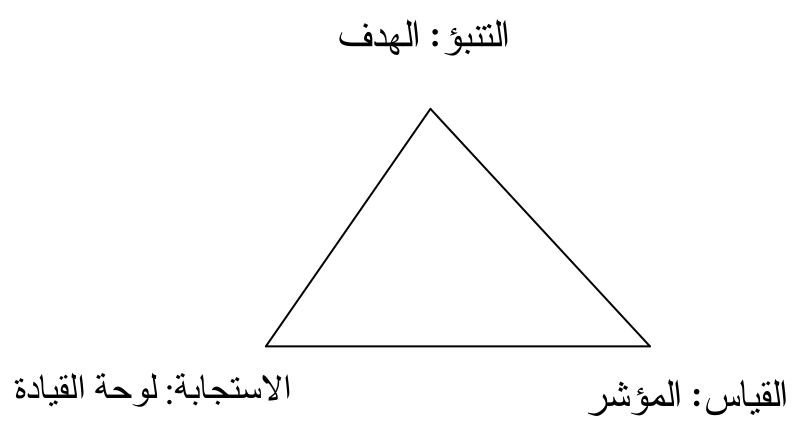
المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، 2007، مرجع سابق، ص493 نقلا عن:
Freeman, "**Strategic Management: a Stakeholder Approach**", Boston Pitman Pub Inc, 1984, p25.

2.II. أسلوب لوحـــة القيادة: لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشـــكل ســـريع وبســـيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمـــة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصـــحيح،[1] وتعـــرف أيضـــا بأنهـــا "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة".[2]

ولوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظـــرة شـــاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.[3]

تمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن ما يلي:

الشكل رقم(01): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



المصـــدر : Bouin Xavier**, les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris 2004, p86.

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة هي مجال لمجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقـــا من إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المرسومة وصولا إلى مساعدة المؤسسة عـــن طريـــق توجيههـــا وتصحيح انحرافاتها وذلك بتمكينها من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها واستمرارها، أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقا من وفرة وصـــحة المعلومـــات المتاحـــة ومدى تفاعل واستجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

[1]- Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001, pp590-591.
[2] - Fernandez Alain, **les Nouveaux Tableaux de Bord de Décideurs**, édition organisation, France, 2000, p4.
[3]- Guedj Norbert et autres, le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance de l'Entreprise, édition organisation, Paris, 1991, p261.

II-3. أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة: يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال)، والحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي، وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.[1]

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عن أدائها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية، في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة.

النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبًا ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن "القيمة الاقتصادية المضافة" تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين "القيمة الاقتصادية المضافة".[2]

II.4. أسلوب التميز في الأعمال: يشتمل هذا الأسلوب على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كما يلي:

- **القيادة:** تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.[3]
- **الموارد البشرية:** أي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة، حيث يختلف نظام إدارة الموارد البشرية وأهميتها ومسؤولياتها وسلطتها من مؤسسة لأخرى، باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة وحجم نشاطها.[4]
- **السياسة والإستراتيجية:** أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية.
- **الشراكة والموارد:** وتتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين.
- **العمليات:** أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة.

---

[1]- Parrat Frédéric, Pastré Olivier, **du bon Usage des Indicateurs EVA et MVA**, L'expansion Management Review, n°105, juin 2002, p48.
[2]- http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/ektesad-Edary/2009/05/21/82314.html, consulter le: 12/02/2010.
[3] -http://www.annabaa.org/nba59/muasisat.htm (نقلا عن مجلة النبأ، العدد59، سبتمبر 2001), consulter le: 15/02/2010.
[4] - حسين رحيم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص325.

– **نتائج العملاء:** أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني معهم العلاقات، وتكسب العملاء وتحاول إرضائهم والمحافظة عليهم.

– **نتائج الأداء الرئيسة:** أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.[1]

– **نتائج المجتمع:** والتي تشير إلى الاحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

يستخدم أسلوب التميز في الأعمال بشكل ناجح للإدارة الإستراتيجية، وترى الكثير من المؤسسات بان هذا الأسلوب يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة الأخرى، وذلك لأنه يجبر هذه المؤسسات على التركيز على جميع جوانب الأداء، وخصوصا الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة ونظام المؤسسة.[2]

4.I. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية خصوصا وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة.[3]

وهذا الأسلوب الأخير (BSC) هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعة بناءا على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، وهو المحور الأساسي والجوهري لهذا البحث والذي سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثالث.

III. المقاييس المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء

يعتبر تقييم أو قياس أداء المؤسسات احد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل من وجهة نظر الزبائن، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة أعضاء المؤسسة على تحديد القصور وفرص لتحسين، وتساعد مقاييسُ

[1] - إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص200.
[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس،2007، مرجع سابق، ص496.
[3] - Kaplan R, Norton D, **le Tableau de Bord Prospectif** , Harvard Business Review, **les Systèmes de Mesure de la performance** , Editions d'Organisations, Paris, 1992, p171.

الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.[1]

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات الزبائن، وان كان يحتل الأولوية دائما في المؤسسات، إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالمؤسسة، مثل المستثمرين والدائنين (المقرضين) والموردين، والمجتمع، لذلك يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق أهداف المؤسسة والتي تمثل مجموعة من العناصر منها (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء...الخ) التي تؤدي في النهاية إلى استمرار المؤسسة في تحقيق الأرباح على المدى البعيد.[2]

III.1. المقاييس المالية: نظرا إلى اهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المؤسسة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء المؤسسات الآتي:[3]

– إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي القيود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة.

– إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.

– يمُكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويؤخذ على مقاييس الأداء المالي العديد من الانتقادات أهمها الآتي:[4]

– أنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.

– لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها المؤسسة، لذا فان المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء المؤسسة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على المؤسسات استخدام

---

[1]- http://financialmanager.wordpress.com/2009/12/27/performance, consulter le: 18/02/2010.
[2]- http://www.nufooz.com/ar/article/content/research/articles/post-10792.html, consulter le: 21/02/2010
[3] -- رشيد الجمال، أيمن شتوي، مرجع سابق، ص109.
[4] - محمد مصطفي احمد الجبالي، " **استخدام العوامل المسببة لحدوث التكلفة والعناصر المحركة للأداء في صياغة نموذج موضوعي لتقييم الأداء تحقيقا لأهداف المشروعات الإنتاجية الحديثة**"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد03، القاهرة، 1998، ص230.

مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

III.2. مقاييس الأداء غير المالية: إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس مثلا، سمعة المنتج أو الخدمة رضاء وولاء المستهلك، ومرونة عمليات لتصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في الأجل الطويل،[1] وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:[2]

– سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

– يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

– تناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

– تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المؤسسات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية.

– تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييما لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية، فإن هناك معوقات في تطبيقها وتتمثل في الآتي:[3]

---

[1]- ضحى محمد اسعد عداس، مرجع سابق، ص111.

[2] -Joseph Fischer, "**Use of No financial Performance Measures**", Journal of cost. Management, vol 6, Issue1 Spring 1992, pp28-31.

[3] - محمد مرسي احمد خضير، **إطار محاسبي مقترح لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات البيئة الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص98.

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي[1].

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح مؤسسة ما أو إداراتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة ولتقييم أداء مؤسسة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للمؤسسة، وهناك أساليب وتقنيات لإدارة الأداء أهمها استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهي طريقة تستخدم لتقييم أداء مؤسسة أو أداء وحدة وإيجاد التوازن لمعايير الأداء الناجح.

3.III. مؤشرات قياس الأداء

وهي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس مدى التقدم نحو بلوغ أهدافها المرجوة والمحددة عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها، كما يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح، فالمؤسسة تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء.[2]

تعتبر مؤشرات قياس الأداء مؤشرات قابلة للقياس وبالتالي فهي تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة، وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فمثلا المؤسسات التجارية عادة تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة زيادة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين مؤسسات التعليم مثل المدارس والجامعات تستخدم هذه المؤشرات لقياس أداءها عن طريق دراسة معدلات وعلامات الطلبة، مهما كان المؤشر المستخدم في المؤسسات فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير وبشكل قابل للقياس إلى مدى نجاحها.[3]

[1] -- يوحنا عبد آل ادم، **"البيانات لمحاسبية واستخدام النسب المالية في تقويم الأداء"**، مجلة تنمية الرافدين، العدد السابع، كلية الإدارة، جامعة الموصل، العراق، 1987، ص365.
[2] - جمال خنشورة، **"تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد "**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 1987 ص27.
[3]- Carles Horngen et Al, **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 3ème édition, Person Education France, 2006, p35.

مؤشرات قياس الأداء تعكس أهداف المؤسسة التي يكون أحد أهدفها أن تصبح "أفضل مؤسسة في قطاعها تمتلك الأرباح" ستكون مؤشرات قياس الأداء لها خاصة بقياس الأرباح والقياسات المالية.[1]

من ميزات مؤشرات قياس الأداء أنها مؤشرات قابلة للقياس ويجب مراعاة ما يلي:[2]

ا- بما أن المؤشر يجب أن يحمل قيمة معينة يجب أن تتوفر طريقة لتعريفه وقياس قيمته، مثلا " أن نكون أكثر مؤسسة مفضلة من قبل المستهلكين" لا يمكن أن نقيسها بمؤشرات قياس الأداء لأنه لا توجد طريقة لقياس مستوى تفضيلها مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

أو أن تهدف المؤسسة مثلا إلى "أن تكون أكثر مؤسسة قادرة على استعادة زبائنها السابقين" لا يمكنها استخدام مقياس الأداء في هذه الحالة إلا إذا وضعت المؤسسة طريقة للتمييز بين الزبائن الجدد والقدماء على حد سواء.

ب- من الهام جدا تعريف مؤشرات قياس الأداء مع الاحتفاظ بنفس التعريف من السنة للأخرى، فعلى سبيل المثال استخدام مؤشرات قياس الأداء لـ " زيادة المبيعات" في هذه الحالة يجب أن نحدد هل سنقوم بقياس عدد الوحدات التي تم بيعها، أم قيمة المبيعات التي تم بيعها وهل سنقوم بطرح المبيعات التي تم إرجاعها من الشهر الذي بيعت فيه أم من الشهر الذي رجعت فيه؟ وهل سيكون تسجيل المبيعات بسعر البيع أم بسعرها الحقيقي؟ كل هذه التعريفات يجب تحديدها مسبقا مع تحديد الفترة التي سيتم فيها القياس.

ج- يجب تحديد الهدف من كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء، على سبيل المثال إذا أرادت المؤسسة وضع هدف الاحتفاظ بموظفيها، في هذه الحالة يكون مؤشر قياس الأداء خاص بـ" معدل ترك الموظفين للمؤسسة" ويمكن تعريفه على أنه عدد الموظفين الذين استقالوا أو تم إيقافهم من عملهم من المؤسسة مقسوم على عدد الموظفين الكلي في المؤسسة، في بداية الفترة المحددة وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين، فيمكن توضيح الهدف من استخدام المؤشرات بأنه "لتقليل عدد التاركين للعمل بنسبة معينة في كل سنة" وبهذا يكون الهدف واضح للمسئولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه النتيجة.

مما سبق يمكن القول أن مؤشرات قياس الأداء يمكن أن تشكل مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة إذا تم ربط عملية الاختيار لهذه المؤشرات بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، ويفضل اختيار عدد قليل من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة.

[1]-http://www.aleqt.com/2009/05/25/article_232456.html, consulter le: 25/02/2010.

[2] - منى عبد الهادي صالح أبو العز، مرجع سابق، ص108.

III.4. إدارة الأداء المفهوم والأهمية

تهدف المؤسسات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع وباعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع مناحي النشاط في المؤسسة.[1]

1- **المفهوم:** من التعريفات المهمة التي وردت في هذا الاطار ما يلي:

ا- إن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحوى تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال.[2]

ب- إن إدارة الأداء هي منهج متكامل تندمج فيه المفاهيم التالية:

- تحديد الأهداف.
- تقييم الأداء.
- تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.
- التأكيد على أن أداء العاملين يدعم ويأتي في سياق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ج- إن إدارة الأعمال تشمل قيام المدير بممارسات عديدة منها:

- تحديد أهداف العاملين وأهداف العمل ككل.
- تطوير قدرات العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تقييم ومكافأة مجهودات العاملين في الإطار الذي تساهم فيه هذه المجهودات في تحقيق أهداف المؤسسة[3].

د- تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والجماعات من اجل زيادة الفعالية العامة للمؤسسة، ويمكن وصفها كما يلي:

- عملية تطويرية من شانها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ومنح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أدائهم، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم من قبل المدراء والمؤسسة.
- عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عنها من نتائج).[4]

د- تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

---

[1] - www.12manage.com/methods_performance_management_ar.html, consulter le: 27/02/2010.

[2] - سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس مصر، 2009، ص39.

[3] - المرجع السابق، ص39

[4] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص114.

- هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة.
- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة.
- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.[1]

ومما سبق نستطيع القول أن إدارة الأداء هي مختلف الإجراءات والأساليب والمجهودات المبذولة في المؤسسة والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء على المستوى الجزئي والكلي وذلك بوضع المقاييس المعتمدة على مؤشرات واضحة، تؤدي إلى تناسق الجهود وترابطها في إطار إستراتيجية واضحة المعالم من اجل بلوغ الأهداف المرسومة وتحقيق النتائج المميزة.

2- أهمية إدارة الأداء: من خلال ما تعرض له الباحثون في هذا الشأن، فان أهمية إدارة الأداء يمكن أن تتجسد في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:[2]

ا- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين.

ب- تدعم المؤسسة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء مع المنع والحد من الأخطاء، بالإضافة إلى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة.

ج- إن إدارة الأداء واستخدام الحوافز غير المالية من الأمور مباشرة التأثير في دافعية الأفراد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك أفضل من الحوافز المالية التقليدية.

د- إن تبني إدارة الأداء تعود بالفائدة على الجميع المدراء، الموظفين، والمؤسسة ككل، فبالنسبة للمدراء تعمل على تقليل حاجتهم للتدخل في كل شيء، توفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وذلك بتعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم للمعرفة والفهم اللازمين لصنع القرارات الصائبة، كما تحد من سوء التفاهم حول من يتحمل مسئولية المهام وما في ذلك من إضاعة للوقت، الحد من تكرار الأخطاء، أما بالنسبة للموظفين تعمل إدارة الأداء على إعلامهم فيما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة صحيحة، وهل أن مستوى السلطة والصلاحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات كافية، كما أنها تتيح الفرص لتطوير مهارات جديدة.

ه- كذلك تتمثل فائدة إدارة الأداء على مستوى المؤسسة ككل بالارتقاء بفاعلية المؤسسة، وتوثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة وتسجيل كافة الخطوات الايجابية التي تتخذ لتحسين الوضع الحالي.[3]

ك- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.

ى- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.

---

[1] - http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=57352, consulter le: 28/02/2010

[2] - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص43.

[3] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور ألغالبي، 2009، مرجع سابق، ص116.

و- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.

5.III الخطوات الأساسية لإدارة الأداء

يجب فحص مشاكل الأداء عن طريق عملية إدارة الأداء فهي تعد الوسيلة الأمثل والأسهل في الحل والمحافظة على عدم تسرب الموظفين من العمل للبحث عن فرصة عمل أخرى وذلك عن طريق دراسة الأدوات المناسبة والوقت الذي تحتاجه المهمة للانجاز، بالإضافة إلى تدريب الموظف المستمر لرفع كفاءته وتطويره وظيفياً، يمكن تلخيص الخطوات الهامة والمتعلقة بإدارة الأداء كالتالي:

1)- الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء: عادة ما يعتبرها المدراء مضيعة للوقت ولكن الحقيقة بمجرد وضع الهدف التطويري الأول لها، سيقلل الوقت المطلوب لإدارتها بشكل تلقائي، مع الحرص على إشراك الموظفين فيها للحصول على نتائج أفضل وتكون عن طريق:[1]

أ. تعريف الهدف من الشركة والمسؤولية والمهمات الخاصة بها.

ب. تعريف أهداف الانجاز والأداء مع حساب النتائج المترتبة عليه.

ج. تعريف كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في الشركة ومسؤولياتها وأهدافها.

د. تحليل أداء الموظفين الحالي كل على حدى، مع وضع تقرير خاص بكل موظف في ملفه.

و. تحليل المعايير المطلوبة لتطبيق ما تقدم عرضه مع دراسة فرص التطبيق مع الكوادر الموجودة.

ي. عقد اجتماع لتقييم أداء الموظفين على أن يكون بشكل يومي أو على فترات معينة للبحث في مستوى أداء الموظفين وتقييم انجازاتهم.

ر. العمل على إيجاد وتطوير خطة تطويرية وتدريبية للموظف إذا لم يكن أداءه على مستوى التوقعات.

2) – تنظيم الأداء الوظيفي: عن طريق ما يلي:

أ. تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة بكل موظف.

ب. تحديد قنوات الاتصال والمراجعة لكل موظف.

ج. وضع اللوائح والقوانين بشكل واضح ومفصل.

3) – توجيه الأداء الوظيفي:[2] ويتم ذلك عن طريق:

أ- الإرشاد الوظيفي الذي يقوم بتوجيه الموظف إلى كيفية وطرق الانجاز المتوقعة منه.

ب- التقييم المستمر من قبل الموظفين لطبيعة العمل والوسائل المتاحة له يمكن تسميتها بالتغذية العكسية.

ج. العمل على تصحيح أي خطأ قد يطرأ أو ينتج عن طريقة العمل.

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص404.

[2] - عامر محمد العطوي، عباس تردي، **"اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية، المجلد11، العدد2، العراق، 2009، ص44.

د. قياس التقدم في العمل والانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة والقيام بأيـــة تعـــديل عند الضرورة.

4)– تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام: وتكون عملية التقييم وفق النقاط التالية:

أ. تقييم المهارات المتوفرة في الإطار الوظيفي مع مقارنتها مع المهارات المستهدفة والتـــي يجـــب توفرها في نفس الإطارات.

ب. مراقبة وتوثيق الأداء بشكل مستمر لكل موظف مع الاحتفاظ بجميع الملاحظـــات فـــي ملفـــه الخاص.

ج. مكافأة الســـلوك الايجـــابي والمتقـــدم لتعزيـــز وضـــمان التقـــدم المســـتمر نحـــو الأهـــداف الخاصة والعامة لكل من الموظف والمؤسسة ككل.

الخطوات السابقة الذكر والخاصة بإدارة الأداء إذا تم تطبيقها بدقة من قبـــل المـــدير ســـتؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية الموظف وتحسن أدائه بالدرجة المطلوبـــة للتقـــدم قـــدما باتجـــاه تحقيـــق أهداف المؤسسة وتميز إنتاجها وبالتالي تعظيم الأرباح.[1]

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن قياس أداء المؤسسة يختلف عن إدارة أداء المؤسسة، فقياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المؤسسة ومدى نجاح مشاريعها وإستراتيجيتها، أمـــا إدارة الأداء فتتضمن القيام بعملية تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعهـــا تنفيـــذ خطط تحسين وتطوير لأداء المؤسسة ككل.

يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة تقود المؤسسة إلى وجهتها الصحيحة.[2]

IV. أساليب إدارة الأداء.

بعد تعرضنا إلى مفهوم إدارة الأداء من الضروري أن نتطرق إلى أساليب إدارة الأداء الحديثة وذلك من خلال التعرض إلى العناصر التالية:

IV.1. أسلوب تمكين العاملين: إن تفهم ما المقصود بالتمكين ومعرفة مختلـــف نمـــاذج التمكـــين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية نحو التمكين الحقيقي، إن التمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا ومن خلال أدبيات التمكين هنالك اتجاهان للتمكن في بيئة العمل وهما:

---

[1] - قورين حاج قويدر،" **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء**"، المجلة الالكترونية العلوم الإنسانية، مجلة علوم (contact us) ، السنة الخامسة، العدد35، ربيع 2008، ص1. نقلا من الموقع: (www.ulum.nl/3.htm).

[2] - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، **إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص209.

أولا: الاتجاه الاتصالي وهو العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل.
ثانيا: الاتجاه التحفيزي من خلال التركيز على اتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل.[1]

IV.2. أسلوب إعادة الهندسة: على الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لم يظهر إلا في التسعينيات، إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية عن طريق (F.W.Taylor)، وفي الثمانينيات ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة (TQM) وغيره من المفاهيم العلمية ولقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية سنة 1990 على يد (Mikle Hammer) في مقالته التي نشرت في هارفارد بزنس ريفيو (HBR)، ثم انتشر هذا المفهوم بسرعة مذهلة في الدول الغربية.

ومعنى أصل كلمة (هندرة) هي الجمع بين كلمتين الهندسة والإدارة وترجمة للمصطلح الانجليزي (Business Reengineering)، ومن ثم فان اللفظ وان لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا انه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي وسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.[2]

IV.3. أسلوب الهندسة القيمية: يقوم هذا الأسلوب على فكرة الجمع بين تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفرات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المنتجون والمستفيدون.

تعرف الهندسة القيمية بأنها دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل وبتكلفة إجمالية اقل أو بهما معا من خلال بدائل ابتكاريه دون المساس بالمتطلبات الأساسية.[3]

IV.4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل دمنج (Deming)، آيشيكاوا (Ishhikawa)، جوران (Juran)، كروزبي (Crosby)، أوكلاند (Oakland).

---

[1] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، مرجع سابق، ص120.
[2] - فهد بن صالح السلطان،" **إعادة هندسة نظم العمل(BPR) النظرية والتطبيق**"، بحوث وأوراق المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001 ص534، نقلا عن: "http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf "
[3] - - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، مرجع سابق، ص122.

ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب (من أول مرة وفي كل مرة) وإرضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها.

وبهذا التوجه فإن ما يجعل هذا الأسلوب للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه.[1]

IV.5. أسلوب التفوق المقارن: وهو إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، إن المؤسسات التي تمارس التفوق المقارن إنما تهدف إلى تحقيق غرضين رئيسين: أحدهما معرفة المستوى التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتميزة في السوق، والآخر هو التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك المؤسسات كما يبين أن المؤسسات التي تهدف إلى معرفة مستواها التنافسي تستخدم مقاييس مثل: متوسط سعر المنتج، معدل سرعة تسليم المنتج، تنوع خطوط الإنتاج الخيارات المتاحة للمستهلك، مكونات المنتج، التغلغل في السوق، إرضاء العميل، جودة المنتج...الخ.

وبعد التحليل لحالات دراسية من تطبيق تقنية التفوق المقارن في ميدان الخدمات الصناعية خلص خبراء الإدارة إلى أن أسلوب التفوق المقارن أثبت أنه فعال جداً وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية، وأنه يمكن أن يساعد في تصميم الإستراتيجية، وفي التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء، وتحسين التدريب، والحد من التكاليف، وتسهيل التحسين في التصاميم، وفي تمكين العاملين من التعلم حول الطرق الجديدة في أداء العمل وتحسين طرق الاتصال الداخلي.[2]

V. الجوانب المحيطة بتقييم الأداء

يمكن تجسيد هذه الجوانب بالتركيز على أهم النقاط الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وبالتالي تعتبر كمحددات أساسية لتوجيه أداء المؤسسة ومن ضمنها ما يلي:

V.1. علاقة البيئة بأداء المؤسسة: تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات، فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المحيط والمصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات بيانات...الخ، كما تتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج

[1] - عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي،"**نحوى أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ**"، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط بالرياض، السعودية، أكتوبر 2002، ص11.

[2] - http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=206752, consulter le: 28/02/2010

عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسة في غياب فهم خصـــائص ومكونـــات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.

إن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، والتموج الناجم عن ســرعة الأحــداث السياسية التشريعية الاقتصادية الاجتماعية وسرعة التطــــور التكنولــوجي، وتوســع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة علـــى المؤسسات.[1]

من الضروري النـــظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح،[2] وهو الذي تتـــفاعل قراراتــــه وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطـــاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي.

كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين الأول داخلي والثاني خارجي ويشير البعــد الخـــارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة (أفراد، مؤسسات، وجماعات) أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المؤسسة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها.[3]

V.2. أثر الثقافة على الأداء: تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بهـــا المؤسسة، وباعتبار أن عناصر المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصــل بينـــه وبـــين المؤسسة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفـــت بمصــطلح خـــاص الثقافـــة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة الســـائدة حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل مـــن التقاليــد الراســخة ومعطيــــات البيئـــة، محــددة بـــذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات، ولكن قد يكون هناك تشـــابه بسيط بين المعتقدات والســـلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها.[4]

---

[1] - عبد الله علي، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، **"نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء"**، الإدارة العامة رقم 66 ، مصر، ماي 1990، ص ص21-22.

[2] - إن مفهوم الانفتاح بالنسبة للمؤسسة يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع المحيط فكل الكائنات ترتبط بعلاقات تبادل مع محيطها فهو يعني أن معالم وأبعاد المؤسسة تعتدل تبعا لإفرازات المحيط، فالانفتاح يعبر عن منهج للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل يعظم القيمة من منظور العميل أو إعادة بناء النظم والسياسات والهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة، وهيكل المهارات وتعديل السلوكيات والاتجاهات بالشكل المدعم للكفاءة والفعالية.

[3] - شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، **السياسات الإدارية و سياسات الأعمال**، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص73.

[4] – جيم فيولر، **إدارة مشروعات تحسين الأداء، الإعداد، التخطيط، التطبيق**، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة الأولى، 2001، ص100.

فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع.

يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة، عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب يكون أمامك اختيارات ثلاثة:

ا. تغيير طريقة تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات، والافتراضات الثقافية في المؤسسة.

ب. تثمين جهود إحداث التغير الثقافي في أعلى درجات المساندة والتدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال، والتي تبارك المشروع.

ج. توقع فشل مشروع تحسين الأداء.

ما يمكن الإشارة إليه هنا أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداءها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء والثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المؤسسة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المؤسسة المنتظمة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم أداء المؤسسة.

V.3. دور التطوير والتغيير التنظيمي في الأداء

يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، التكنولوجيا وترشيد القرارات وهو أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل، في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المؤسسة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمؤسسات.[1]

لابد للإدارة من حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي: هل التغير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا والتكلفة فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب يجب الاستعداد في إجراء التغيير عن طريق:

[1]- أبو العزم عطية مصطفى كامل، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص87.

– اختيار البدائل المختلفة للتغيير، وفي معظم الحالات نجد هناك بدائل للتغيير وعادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة والتي تحقق العائد لكل من الأفراد والمؤسسة.

– تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لابد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير والمدى الطويل، وعلى المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير المتغيرات المطلوبة.

– متابعة وتقييم المخرجات بعد البدء في التغيير، لابد للمعنيين من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، وهل يتم قبول التغيير أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن الأمور تسير وفق ما هو مرغوب أم أن ذلك مجرد مضيعة للوقت.[1]

[1] – عبد الله علي، مرجع سابق، ص6.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هـذا الفصل يمكن القـول أنّ مفهـوم الأداء يقصـد بـه الـوصول إلى التفـوق والتميـز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانهـا بلـوغ أهـدافها طويلـة الأجل والمتمثّلـة بإجمـاع المفكـرين في البقـاء والنمـو، ولا يتـمّ ذلك إلاّ بالاهتمـام بالأبعـاد التـالية: الكفـاءة الفعـالية، الإنتـاجية، الجودة، والتنافسية.

كما أنّـه وباعتبـار المؤسسة مجموعـة من الأفـراد يمـارسون نشاطـات مختلفـة تـؤدّي في مجموعها إلى تجسيد الهـدف الذي أُنشئت لأجلـه المؤسسة، فإنّ ثقـافـة هـؤلاء الأفـراد تـؤثـر سلباً أو إيجـابـاً على أداء المؤسسة، فالثقـافـة القويـة تؤدي في بدايـة إلـى إحـراز نتـائج بـاهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التـوافق وتغيّرات المحيط وانغلقـت علـى نفسها كانت بذلك عـائقا أمام تحسين مستوى الأداء.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أنّ عمليـة قيـاس الأداء هي جـزء من عملية المـراقبة وهي بذلك تكتسي أهميـة بـالغـة عند مقـارنة الأداء الفعلـي بـالأداء المخطـط، واتخـاذ الإجراءات التصحيحية اللازمـة لتقليص الفجـوة بينهمـا، وهنا فان الاعتمـاد علـى المقـاييس والأدوات المالية لوحدها غير كافي على الإطلاق ومن غير الممكن أن يعطي الأسـباب الحقيقيـة للفجوة وبالتالي يصعب تقليصها، لذا أصبح لزاما الاعتماد أيضا على المقاييس والأدوات غير المالية من اجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من اجل تـأقلم المؤسسـة بمتطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها الايجابي معها، وحتـى تكـون للمسيّـر والإدارة العليا نظـرة دقيقـة عمّـا يجـري في المؤسسة.

الفـــــصل الثانى

المؤسسة الاقتصادية المتوسطة

والتنمية المستدامة.

تمهيد

يشهد قطاع المؤسسات المتوسطة تطورا كبيرا، فهو يعتبر أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم اقتصاديات العالم، حيث يساهم في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية كزيادة معدلات الاستثمار، وتعبئة المدخرات، وتوسيع الصادرات، وتوفير فرص العمل الجديدة.

إن قيام المؤسسات المتوسطة بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرهون بمستوى الأداء الذي تحققه هذه المؤسسات، ففي ظل التحولات في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وما ينتج عن ذلك من تأثيرات في السوق المحلية وارتفاع مستوى المنافسة في السوق العالمية يفرض على المؤسسات المتوسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الاقتصادي وتحسين قدراتها التنافسية وذلك عن طريق الاندماج في ضوابط التنمية المستدامة خلال فترة حياتها الإنتاجية أو الخدمية من اجل أن تكون إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها تبنى على أساس الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

I. مفهوم المؤسسة الاقتصادية، خصائصها ومستوياتها

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في بحوث وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي مجتمع.

ونظراً للتحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، (تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها)، فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام، وقبل التطرق إلى المؤسسات المتوسطة فانه يجدر بنا التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وإبراز مستوياتها ومن ثم التطرق إلى المؤسسة المتوسطة كجزء من المؤسسات الاقتصادية ككل.

ا- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية وكل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكل التنظيمي والعناصر المكونة له، طبيعة النشاط،...الخ، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، ومن التعاريف الشاملة التي يمكن تبنيها نجد التعريف التالي: المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصريفها في السوق.[1]

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع...الخ.[2]

[1] - رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة 2008، ص13.
[2]- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003، ص25.

ب- **خصائص المؤسسة الاقتصادية**

من ضمن الخصائص التي تتميز بها المؤسسة للاقتصادية ما يلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها كأهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين مثلا.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها.[1]

ج- **مستويات المؤسسة الاقتصادية**

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

1- **مستوى الاستغلال:** ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للعملية الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

2- **مستوى التسيير:** ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال، وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

3- **مستوى الإدارة:** في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

[1] - عمر صخري، مرجع السابق، ص25.

04- **مستـــوى التحـــول:** وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية (اندماج، احتواء، تطور، توسع واختفاء)، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.[1]

I.1. مفهوم وأهمية المؤسسات المتوسطة ودورها في الاقتصاد الوطني

ا- **مفهوم المؤسسات المتوسطة:** إن اغلب البحوث والدراسات قد انتهــت إلـــى تحديــد تعريــف للمؤسسات المتوسطة بالاعتماد على بعض المعايير منها الكمية ومنها النوعية، ومن ضــمن هــذه التعاريف ما يلي:

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي تتميز بمحدودية قدراتها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة علـــى المستويات التالية:[2]

* على مستوى رأس المال المستثمر في المشروع.
* على مستوى عدد العمالة الموظفة في المشروع.
* على مستوى حجم الإنتاج المحقق وأهمية القيمة المضافة.
* على مستوى رقم الأعمال وحصة المشروع من السوق.
* على مستوى استقلالية التسيير والإدارة في المشروع.

ولقد أخذت الجزائر بالمعايير الأوروبية[3] في تحديد مفهوم المؤسسات المتوسطة وفــق الجــدول التالي:

جدول رقة (04): يبين معايير تمييز حجم المؤسسات المتوسطة في الجزائر.

المعـــــايير / المؤسسة	العمالة الموظفة (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، 2002 ص45.

وفي إطار المعايير السابقة فقد عرف المشرع الجزائري المؤسسات المتوسطة، على أنهـــا مهمـــا يكن شكلها القانوني، هي عبارة عن مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات.[4]

ب- **أهمية المؤسسات المتوسطة**

مع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع المتوسطة ظهرت بشكل واضح أهميتها ودورهـــا الفعـــال في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:[5]

---

[1] - ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص54.
[2] - صالح صالحي،"**أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 3، 2004، ص ص23-24.
[3] - ميثاق الاتحاد الأوربي الصادر سنة 1996 والذي صادقت عليه مجموعة من الدول خارج الاتحاد الأوربي بما فيها الجزائر سنة 2000.
[4] - قانون رقم 18/01 الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001، المتضمن قانون توجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية عدد 77، بتاريخ 2001/12/15، ص5.
[5] - عثمان لخلف، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلو م الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص56.

- فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة وعدم قدرة الدول النامية على الاحتفاظ بها نظرا لارتفاع تكاليف تسييرها مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات متوسطة وصغيرة.
- ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة ومحفزة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتقليل من انتشار الظاهرتين.
- توفير مناصب الشغل.
- جذب وتعبئة المدخرات.
- تنمية الصادرات.
- تحقيق التكامل الصناعي.
- تساهم المؤسسات المتوسطة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية، فضلا عن زيادة التنمية الجهوية والإقليمية مما يساعد على التخفيف من حدة التمركز العمراني والتحضر الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية.[1]

كما تظهر أهمية المؤسسات المتوسطة من خلال الزيادة في تعدادها من سنة إلى أخرى كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين تطور تعداد المؤسسات المتوسطة من 2005-2009.

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المؤسسات	312.959	342.788	376.767	410.959	519.526	625.069
مقدار الزيادة	-	29.829	33.979	34.192	108.567	105.543
نسبة الزيادة %	-	**9,53**	**9,91**	**9,08**	**26,24**	**20,32**

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من سنة (2005- 2009)، ص7.

نقلا عن موقع: www.pmeart-dz.org

من خلال الجدول نلاحظ التطور في عدد المؤسسات الاقتصادية المتوسطة من سنة إلى أخرى حيث بلغ 20,32% سنة 2009 مقارنة بسنة 2007 حيث بلغ 9,08% وهذا ما يبرز تطورها وأهميتها في الهيكل الاقتصادي للدولة، ودورها في التنمية الاقتصادية.

[1] - نوزاد عبد الرحمان الهيتي،"**الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي، الوضع القائم والتحديات المستقبلية**" مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد30، سبتمبر 2006. نقلا عن موقع:www.ulum.nl .

ج- دورها في الاقتصاد الوطني

تعتبر المؤسسات الاقتصادية المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي في جميع البلدان سواء منها المتقدمة أو النامية، ومن بين هذه المؤسسات برز بشكل واضح الدور المهم والفعال للمؤسسات المتوسطة، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة والتي تظهر أن المؤسسات المتوسطة تعتبر مرتكزا أساسيا في عملية التنمية لهذه البلدان وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ من القاعدة الأساسية لاقتصادياتها، ويمكن إبراز أهمية المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في التشغيل وتطور رقم الأعمال، وكذلك مساهمتها في القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام كما يلي:

1- مساهمة المؤسسة المتوسطة في التشغيل: يؤدي إنشاء المؤسسات المتوسطة وتطوّرها إلى زيادة في خلق مناصب شغل جديدة، وبذلك الحدّ من مشكل البطالة،[1] ففي الجزائر وحسب الإحصائيات السنوية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر انه هنالك زيادة سنوية في توفير مناصب الشغل من طرف هذا النوع من المؤسسات، ففي سنة 2009 بلغ عدد مناصب الشغل 216.755 أجير أي بمعدل تطور 14,07% بمقارنة سنة 2008 كما يبينه الجدول رقم (06):

جدول رقم (06): يبين مناصب الشغل المصرح بها والخاصة بالمؤسسات المتوسطة.

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مناصب الشغل	838.504	1.157.856	1.252.647	1.355.399	1.540.209	1.756.964
مقدار الزيادة	-	319.352	94.851	102.752	184.810	216.755
نسبة الزيادة %	-	30,09	8,19	8,32	79,68	17,27

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة المؤسسات.ص.م، السنوات (2005- 2009)، ص8.

نقلا من موقع: www.pmeart-dz.org

2- مساهمة المؤسسات المتوسطة في القيمة المضافة:[2] للمؤسسات المتوسطة دور في خلق وتحقيق القيمة المضافة، من أجل ضمان ديمومة وظائفها، فهي لا تكتفي فقط بإقامة علاقة مع الهيئات التي تقتني منها الخدمات، والتي تبيعها منتجاتها، بل تخلق كذلك شبكة مبادلات مع هيئات مختلفة، ويمكن إبراز مساهمة هذه المؤسسات في الجدول التالي:[3]

[1] - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص46.
[2] - هي الفرق بين قيمة الإنتاج عند كل مرحلة من المراحل الإنتاجية لسلعة ما، وقيمة السلع الوسيطة، التي تدخل في تركيب هذه السلع عند كل مرحلة.
[3] - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقرير عن حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جوان 2000، ص16.

جدول رقم (07): يبين تطور القيمة المضافة لقطاع المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية خلال الفترة 2005-2008 (الوحدة: مليار دج)

السنوات	2005		2006		2007		2008	
-	ق.م	%	ق.م	%	ق.م	%	ق.م	%
القطاع العام	24,69	19,52	24,04	17,82	24,14	15,87	24,76	15,31
القطاع الخاص	**101,79**	**80,48**	**110,68**	**82,18**	**127,98**	**84,13**	**136,95**	**84,69**
المجموع	126,48	100%	134,9	100%	152,12	100%	161,71	100%

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة المؤسسات.ص.م،(2005- 2008)، ص52. نقلا عن موقع: www.pmeart-dz.org

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن مساهمة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية للقطاع الخاص في تحقيق القيمة المضافة يزداد من سنة لأخرى بزيادة معتبرة مقارنة بالقطاع العام وهو دليل على تطوره وأهميته والدور الفعال لهذا القطاع في التنمية الاقتصادية للبلاد.

3- مساهمة المؤسسات المتوسطة في الناتج الداخلي الخام: وهو يشمل كل ما يتم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو الأجانب، ويمكن إظهار هذه المساهمة وفق الجدول التالي:[1]

جدول رقم (08): يبين مساهمة القطاع الاقتصادي في الناتج الداخلي الخام للفترة من 2005 إلى 2008(الوحدة: مليار دج)

السنوات	2005		2006		2007		2008	
-	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
القطاع العام	651,0	21,59	704,05	20,44	749,86	19,20	686,59	16,20
القطاع الخاص	**2364,5**	**78,41**	**2740,06**	**79,56**	**3153,77**	**80,80**	**3551,33**	**83,80**
المجموع	3015,5	100%	3444,11	100%	3903,63	100%	4237,92	100%

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة المؤسسات.ص.م، (2005- 2008)، ص51.
نقلا من موقع: www.pmeart-dz.org.

على اعتبار أن المؤسسات المتوسطة تحتل حصة معتبرة من القطاع الخاص ومن خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن مساهمة القطاع الاقتصادي الخاص في الناتج الداخلي الخام خلال سنة 2005 بلغ 78,41% من القيمة الإجمالية للناتج وتستمر في التزايد إلى غاية 83,80% سنة 2008 وهو ما يبرز الدور المهم والفعال لمؤسسات القطاع الخاص كتركيبة أساسية فرضت وجودها من خلال النتائج المحققة رغم حداثتها من جهة وضخامة القطاع العام وشساعة هياكله القاعدية من جهة

[1] - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الدورة العامة العشرون، جوان 2002، ص25.

أخرى، وهو ما يبرز دور القطاع الخاص بصفة عامة والمؤسسات المتوسطة بصفة خاصة في إحداث وتطوير التنمية الاقتصادية.

I.2. علاقة المؤسسات المتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي

تتأثر المؤسسة المتوسطة بإطارها الداخلي والخارجي والذي يمكن تجسيده وفق النقاط التالية:

1- **الإطار والإشكالية العامة:** عموما وفي كل الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، تعتبر المؤسسات المتوسطة المحرك الرئيسي لتطوير الاقتصاد، ومن العوامل الرئيسية المساهمة في خلق مناصب شغل للتخفيف من حدة البطالة، وكذلك بخلق القيمة وذلك بالرفع من القيمة المضافة.

فبعد مرحلة صعبة مرت بها الجزائر في تاريخها وأمام انفتاح سوقها للمنافسة ومع اتفاقها الاجتماعي والاقتصادي مع دول الاتحاد الأوروبي والانضمام المستقبلي للمنظمة العالمية للتجارة أصبح من الضروري والواجب مواجهة هذه التقلبات وذلك بـ:[1]

- تغيير اقتصادها الممركز اقتصاديا إلى اقتصاد السوق.
- تغيير صادراتها من المحروقات وذلك بالتركيز على الصادرات خارج المحروقات.
- تطوير مؤسساتها الخاصة ودعمها من اجل الوصول إلى الاستراتيجيات المسطرة في تصدير إنتاج هذه المؤسسات الخاصة.

من هنا تتضح أهمية وضع أهداف تطوير ووضع سياسات مستدامة من اجل تموقع الدولة في حقل العالمية وترسيخ ثقافة التفوق للمسيرين والأطراف الفاعلة، من اجل تحسين تنافسية مؤسساتهم وجل هذه المؤسسات تنافس في السوق المحلي والأجنبي.

2- **الإطار الاجتماعي:** المؤسسة الجزائرية بصفة عامة تنشط في محيط اجتماعي غير معرفي على بعث الآلة الاقتصادية نحو الأمام، هنالك مجموعة من العوامل تعرفها المؤسسات المتوسطة وهي:[2]

- نقص في اليد العاملة المختصة حتى ولو وجدت لا تستغل بالكيفية المناسبة.
- إيديولوجية مالك المؤسسة المتوسطة، في طريقة تعامله مع عماله.
- التأطير السيئ للعنصر البشري في المؤسسة.
- غياب الاتصال داخل المؤسسة.

3- **الإطار الدولي**

المحيط الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية يعرف دائما ذلك التسيير المدار مركزيا، وغير ملائم لاقتصاد السوق، وهي ظاهرة قديمة كانت موجودة سابقا عندما كانت المنافسة منعدمة أي النظام الاقتصادي الممركز، لذا فالإصلاحات الواجب تطبيقها يجب أن تكون موجهة للتسيير الجزئي

---

[1]- Ministère de PME et l'Artisanat & la Commission Européenne, **des Résultats et une Expérience à Transmettre (**Bilan de l'EDPME), Alger, Décembre 2007, p3.

[2] - Bey Mustapha Hassen, **l'Entreprise Algérienne (Gestion, Mise à Niveau et Performance Economique**), Thala édition, Alger 2006, p22.

أو لكيفية التسيير والتركيز أكثر على بعض السمات التي يجب أن تتميز بها المؤسسات المتوسطة منها:[1]

- الإدارة (المدراء، دراسة العلاقات،...).
- المورد البشري.
- الأساليب الحديثة في التسيير ومراقبة التسيير.
- إصلاح النظام المحاسبي والمالي.
- صيانة الآلات وإدماج التكنولوجيا.

4- مستوى التكوين: من أحد أسباب عدم صمود المؤسسات المتوسطة، ضعفّها على صعيد التنافسية، وهذا يعني إعداد برامج للتكوين موجّهة خصيصا لإطارات ومسيري المؤسسات وتطبيقات التسيير الحديثة، اكتساب ثقافة وكفاءة التسيير، فضلا عن إنشاء مراكز الدعم والدراسات.

ونظرا لما يتميز به الاقتصاد من تطورات تكنولوجية معقدة، فإن تكوين اليد العاملة من مسيرين وإطارات وعمال وفقا لتطبيقات ونماذج التسيير الحديثة، أصبح من الأولويات التي يجب أن تركّز عليها حتى تتمكّن من مواكبة التغيرات الحاصلة.

كما أنّ وضع إستراتيجية للتكوين تمكّن من تحديث وتقيّيم القدرات الثقافية للقطاع وإعادة تأهيل الجهاز الإداري، التقني وتكوين العمال، وذلك من اجل تحقيق الأهداف والمزايا التي تساهم في تطوير المؤسسات المتوسطة.[2]

I.3. أساليب تطوير المؤسسات المتوسطة وسبل تدعيم قدرتها التنافسية

للحد من الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات المتوسطة، وإيجاد حلول لمشكلاتها من اجل المساهمة الفعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير قدرتها التنافسية يتطلب اتخاذ جملة من التدابير نوجزها في ما يلي:[3]

I.4. الإدارة الرشيدة

إن نجاح المؤسسات المتوسطة في البلدان النامية يتوقف على الاعتراف بقيمة الموارد البشرية كأصل هام وأساسي لديها على مستوى التعاون بين العاملين ومرؤوسيهم، وان الإدارة الرشيدة القائمة على الفهم والمعرفة جنبا إلى جنب مع القوة العاملة والكفاءة الماهرة المتميزة، هي ضرورة حيوية لتطوير القدرات الإنتاجية والحفاظ عليها، كما أن التحسين المستمر للمهارات والتقنيات الإدارية هما أيضا مطلب ملح لرفع كفاءة أداء هذه المؤسسات بما يكفل لها الاحتفاظ بموقفها المتميز ضمن المؤسسات الصناعية الوطنية سواء منها الخاصة أو العامة.

---

[1] - Bey Mustapha Hassen, Op.Cit, p23.

[2] - عبد الفتّاح بوقنة،" **مشروع إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مجلة فضاءات، العدد2، الجزائر، مارس 2003، ص6.

[3] - عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بن الو ناس،"**مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية**" الملتقي الدولي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003 ص423.

5.I. التدريب والتطوير

إن التدريب والتطوير يساعدان أصحاب المؤسسات المتوسطة على مواجهة مشاكل الإدارة بشكل منطقي والعمل على إيجاد حلول لها، وتعزيز الخبرة بالمعرفة المكتسبة من التدريب سعيا من اجل تطوير العمل وزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية، كما تحتاج هذه المؤسسات في الدول النامية إلى تشجيع التدريب على تقنيات الإدارة الحديثة التي تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية لهذه المؤسسات، وتدريب الأطر، والتدريب المنظم للعمال مما يجعل منها أن ترتقي أداء وإنتاجا.[1]

6.I. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

يجب على المؤسسات المتوسطة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة ووسائلها المتطورة بهدف توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها،[2] إن التطوير التكنولوجي يؤدي إلى تسهيل عمليات الاتصال وسرعة أداء العمليات الاقتصادية، كما يؤدي إلى تجاوز الحدود السياسية للدول واتساع الأسواق، ويؤدي أيضا إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم وبين الشعوب المختلفة الثقافات وهذا ما يدفع المؤسسات المتوسطة إلى الاهتمام بتنمية الأساليب التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات.

II. الإدارة المستدامة

تحاول الدول النامية جاهدة في تطوير اقتصاديات مستدامة ذات مصادر متنوعة على المدى البعيد وذلك بالاستثمار في تطوير القطاع الخاص الصناعي والخدمي، فالمؤسسات المتوسطة تعتبر عنصر أساسي في أي اقتصاد ناجح ومستدام، ولن تنجح خطط النمو الاقتصادي إلا من خلال الدعم القوي للمؤسسات المتوسطة، وقبل الولوج في تحديد مفهوم الإدارة المستدامة يجب المرور على مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها.

1.II. مفهوم التنمية المستدامة، أسسها وأهدافها.

أ- **مفهوم التنمية المستدامة:** إن احد أكثر التعريفات شهرة للتنمية المستدامة هو الذي تقدمت به لجنة برنتلاند وهي اللجنة الدولية للبيئة والتنمية سنة 1987، بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بمقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها"، وفي تعريف أخر يمثل محاولة الربط بين البيئة والتنمية الاقتصادية، نجد أن التنمية المستدامة هي "محاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل مابين البيئة والاقتصاد".[3]

---

[1] - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع السابق، ص426

[2] - ناجي بن حسين،"**مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر**" الملتقى الدولي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2003، ص350.

[3] - تشارلس كولستاد، **الاقتصاد البيئي**، ترجمة احمد يوسف عبد الخير، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2005، ص60.

أما مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية والذي انعقد في ريودي جانيرو عام 1992 ووفقا للمبدأ الثالث فقد عرف التنمية المستدامة بأنها "ضرورة انجاز الحق في التنمية"، بحيث تتحقق على نحو متساوي الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المبدأ الرابع الذي اقره المؤتمر إلى انه "لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل حماية البيئة جزءا لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن التفكير بمعزل عنها".[1]

ب- **أسس التنمية المستدامة:** حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة المنعقد في جوهانزبورغ سنة 2002 الأسس الرئيسة للتنمية المستدامة بثلاثة عناصر هي:[2]

1- **الأساس الاقتصادي:** ويراد منه تحسين مستوى الرفاهية للإنسان، من خلال زيادة مستوى نصيبه في السلع والخدمات الضرورية، ويتطلب ذلك توفر العناصر التالية:

- توفر عناصر الإنتاج الرئيسية و في مقدمتها الاستقرار والتنظيم والمعرفة ورأس المال.
- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للإفراد والمؤسسات المعنية بتنفيذ البرامج والسياسات التنموية.
- زيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج لزيادة معدل الدخل الفردي وتنشيط العلاقة والتغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات.

2- **الأساس البيئي:** ويركز على سلامة وحماية النظم الايكولوجية وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث خلل في البيئة، ويتطلب ذلك الاهتمام بـــ:

- التنوع البيولوجي الذي يشمل :البشر، النباتات، الحيوانات، والغابات.
- الثروات والموارد المكتشفة والكامنة كالطاقة بمختلف أشكالها ومصادرها الناضبة والقابلة للتجدد.
- التلوث الذي تتعرض له البيئة بكل مكوناتها خاصة المياه والهواء والأراضي وكل ما يحيط بالإنسان.

3- **الأساس الاجتماعي والمؤسساتي:** ويشمل المكونات والأنساق البشرية والعلاقات الفردية والجماعية والمؤسساتية، وما تساهم به من جهود جماعية أو تسببه من إشكاليات ومطالبها والضغوط التي تشكلها على النظم الاقتصادية والسياسية والأمنية، ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

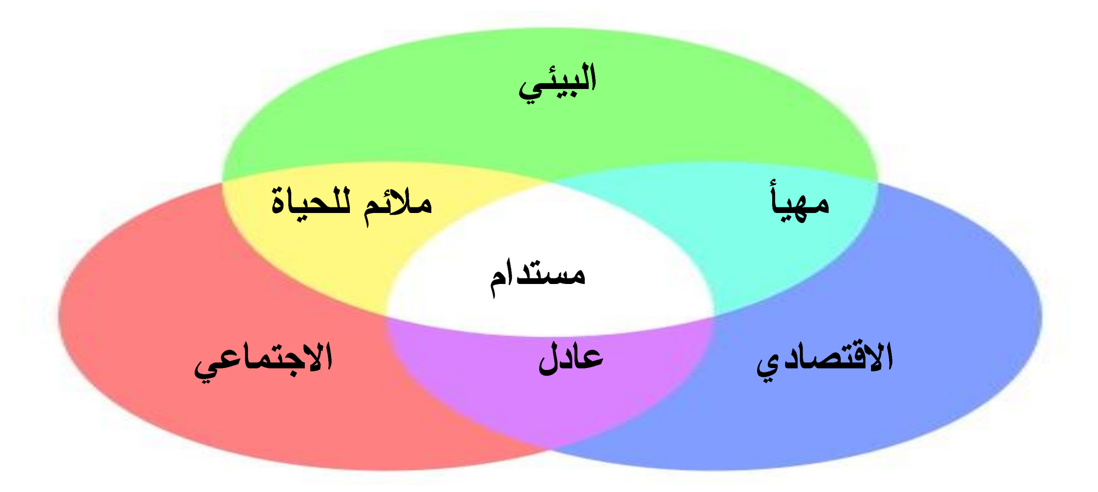
- الحكم الراشد والمتمثل في نمط السياسات والقواعد ومدى التفاعل بين القطاعات الرئيسية والتي هي الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- التمكين ويقصد به توعية الأفراد والجماعات وتعبئة طاقاتهم للمساهمة في البناء وصناعة المستقبل.

[1] - دوجلاس موسثيت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء الدين علاء، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص17.

[2] - الأمم المتحدة، **مشروع الإعلان العالمي للتنمية المستدامة**، المقدم لمؤتمر القمة العالمي بجوهانزبورغ، سنة 2002. نقلا من موقع: (http://www.un.org/arabic/conferences/wssd/docs/index.html)

- الاندماج والشراكة لإقامة المجتمع الموحد في أهدافه والمتضامن في مسئولياته وفي نطاق الحقوق والحريات الداعية للعدل والمساواة.
- تطوير المؤسسات الاجتماعية القائمة، وإيجاد مؤسسات جديدة تخدم التنمية وتضمن ديمومتها.[1]

شكل رقم (02): يوضح تداخل عناصر التنمية المستدامة



المصدر: http://fr.wikipedia.org/wiki/Développement_durable

من خلال الشكل يمكن القول انه إذا أردنا تعزيز التنمية المستدامة للمؤسسة المجتمعية فان ذلك يتطلب منا الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة متطلبات أساسية متداخلة فيما بينها وهي:

أ- المتطلبات الاقتصادية: من خلال خلق الثروة للجميع من خلال استدامة طرق الإنتاج والاستهلاك.

ب- المتطلبات الاجتماعية: من خلال العدالة ومشاركة جميع الفئات الاجتماعية.

ت- المتطلبات البيئية أو الايكولوجية: من خلال حفظ وإدارة الموارد الطبيعية.

ج- أهداف التنمية المستدامة: تهدف التنمية المستدامة إلى:

- تامين نمو اقتصادي.
- تحقيق مساواة وعدالة اجتماعية.
- حماية البيئة.

على الرغم أن هذه الأهداف ربما يكون بينها تناقض واختلاف إلا أنها من الممكن أن تتعايش وتتجانس، فالتنمية المستدامة تهدف لإيجاد التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فهي تعتمد على المنهج الشامل والطويل المدى في تطوير وتحقيق مجتمعات سليمة تتعامل مع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية دون استنزاف للموارد الطبيعية والأساسية.

فالتنمية المستدامة تشجع على حماية وتعزيز ما نمتلكه من مصادر عبر التغير المنظم لآليات تطويرنا واستخدامنا للتكنولوجيا، فالدول بحاجة إلى أن تلبي احتياجاتها الأساسية من فرص عمل

[1] - أسامة قاضي، **"التنمية والبيئة"**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 23، العدد1، الكويت، 1995، ص327.

وغذاء وطاقه، ومياه، وإذا كنا نفكر بذلك بطريقة مستدامة لا بد من تحديد مستويات من النمو السكاني، هذا المنهج يكفل المحافظة على نمو اقتصادي ويحقق للدول النامية نمو وتطور بمساواة وعدالة مع الدول المتقدمة.[1]

كثيرا ما يستخدم مفهوم التنمية المستدامة كمؤشر لأهمية إتباع الأساليب الإدارية البيئية إلا أن حقيقة مفهوم التنمية المستدامة لا يقتصر على ذلك فقط بل يشمل التركيز على إستراتيجية إدارية اقتصادية تنظمن منظورا اجتماعيا اقتصاديا ومؤسسيا وبيئيا قوامه التنمية البشرية.[2]

يجب أن تهتم المؤسسة الاقتصادية باستدامتها وباستدامة المؤسسات التي تنشط معها وفي محيطها وبالتالي فمن بين العوامل التي يجب أن تهتم بها:[3]

- الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد.
- التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي.

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة المستدامة كمفهوم جديد وهي منهج إداري بديل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويمكن استخدامه كمدخل بديل لتحقيق التميز التنافسي باعتبار أن تحقيق النمو الاقتصادي المصحوب بتامين استدامة الموارد الطبيعية والاقتصادية والبشرية، وكذا جعل البشر القيمة الاقتصادية الأولى، سوف يشكل مجالا للتنافس بين المنشات على تهيئة ميزات تنافسية توصلها إلى التميز.

والإدارة المستدامة تعني إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن إطار شامل تتحدد فيه فلسفة تجاه قضايا المجتمع والبيئة، حيث تتفاعل هذه العناصر من اجل تحقيق النمو المستدام.

II.2. التنمية المستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية

إن انتهاج مبدأ التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة احد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجيتها الطويلة المدى ويعتبر أيضا احد الوسائل التي تحقق لها التميز عن غيرها وتحسن تنافسيتها وهو بذلك احد عناصر التموقع الاستراتيجي على الأجل المتوسط والقصير.

ا- التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء: إن إدماج التنمية المستدامة في طرق سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر، ويسمح لها مع مرور الزمن الحصول على آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية الاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون تفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي.[4]

ب- تثمين جميع موارد المؤسسة: لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة في المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون

---

[1] - عبد الله الحرستي حميد، **السياسات البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، مع دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشلف، 2005، ص68.

[2] - برنامج الأمم المتحدة ، **"تقرير التنمية البشرية لعام 1990"**، نيويورك، جامعة أكسفورد، وكالة الأهرام للإعلان، القاهرة، ص18.

[3] - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **"التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر"**، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2008، ص10.

[4] - المرجع سابق، ص8.

هو الوحيد القادر على تثمينها وإعطائها قيمة، وعليه فان على مسيري المؤسسة أن يحددوا الأهداف التي من شانها أن تشبع رغبات كل العمال ورغبات المؤسسة، ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة والابتكار، تثمين تحويل الخبرات للآخرين، كل هذه الأمور من شانها أن تساعد على تحسين الأداء بعيدا عن المؤشرات الاقتصادية فقط.[1]

ج- **الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:** الفعالية البيئية هي الطريقة العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من اجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال مردودها البيئي، إن الفعالية البيئية في التسيير، تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي إن تشجيع الفعالية البيئية يكون وفق مبدأ أن تنتج أكثر بموارد اقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتوج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث.

إن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون باحترام التشريعات فقط، إنما هي أيضا أداة تربط بين الأداء البيئي والمالي، كما أن المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم أكثر في تكاليفها البيئية.

تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرة بالبيئة حصة سوقية اكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية وهو ما يزيد من قوة المؤسسة التنافسية، فنشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور وزيادة الإقبال على منتجاتها كما يساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة.[2]

د- **التنمية البيئية عنصر من عناصر الاندماج:** إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بان تتصرف بصفتها مسئولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تجاه كل الأطراف ذات المصلحة، والمؤسسة بهذا الشكل لا تقيم فقط على أساس المعايير المالية والتقليدية ولكن على أساس مجموعة من البيانات (المعايير) واسعة المجال وأهمها المساهمة في خلق مناصب شغل، والمساهمة في الحياة الاجتماعية المحلية الخاصة وغيرها.

و- **الحوار مع الأطراف ذات المصلحة:** إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات أنها لا تعطي لعمليات الاتصال الاهتمام الكافي، فهي بذلك لا يمكنها أن تتعرف على ما يخص الأطراف الأخرى للمؤسسة، إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام، فهي بذلك مطالبة بإشراك كل الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية، إن المقصود بهؤلاء الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

---

[1] - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص8.

[2] - عيسى خليفي، كمال منصوري، "**مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 افريل 2006، ص825.

3.II. المؤسسات الاقتصادية والنمو المستدام

لقد أدى التطور المستمر لمفهوم التنمية إلى تركيز الجهود وتوجيهها صوب تحقيق التكامل بين النمو الاقتصادي والتنمية البشرية والاعتبارات البيئية حيث ظهر مفهوم الاستدامة، وقد ارتبط هذا الأخير بنظرية التنمية البشرية المستدامة وهي نظرية التنمية الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، وهي التي تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية والاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن، وتنظر للموارد الطبيعية والطاقات المادية على أنها شرط من شروط هذه التنمية وتقوم منهجية التنمية البشرية المستدامة على تقرير التنمية البشرية العالمي لعام 1995 على العناصر التالية كشروط لتحقيق النماء المستدام.[1]

- **الإنتاجية:** مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخلاقة.
- **المساواة:** تساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد المجتمع دون أي عوائق أو تمييز.
- **الاستدامة:** عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة بسبب استنزاف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بسبب الديون العامة التي تحمل عبئها الأجيال اللاحقة، أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروفا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.
- **التمكين:** فالتنمية تتم بالأفراد وليس فقط لأجلهم، ولذلك عليهم أن يشاركوا بشكل تام في القرارات والإجراءات التي تشكل حياتهم، وتبرز هنا بشكل خاص أهمية منظمات المجتمع المدني وإمكانية المحاسبة وتعديل المسار عند الضرورة.

4.II. الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية

على الرغم من أهمية الإدارة البيئية كمفهوم إداري أساسي بالنسبة للمؤسسات اليوم إلا أنه ما يزال لا يحظ بالاهتمام الكافي ولا بالتنظيم الإداري المناسب، فالمشكلات البيئية تؤثر سلبا على العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، ولذلك أضحى من الضروري الاهتمام بالحفاظ على البيئة خاصة من طرف المؤسسة الاقتصادية وجعل ذلك عنصرا مندمجا ضمن إستراتيجيتها وسياستها.[2]

5.II. مفهوم الإدارة البيئية: تعتبر في نظر الكثير من الباحثين الإدارة البيئية على أنها الأداة الفعالة في المعالجة المنهجية لرعاية شؤون البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي وأعمال هذه المعالجات هو عمل طوعي ذاتي يأتي من قيادة المؤسسة، وتقوم به مؤسسات الأعمال إلزاما منها بمسؤولياتها تجاه البيئة باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ منها.[3]

عرفت عدة جهات الإدارة البيئية، منها تعريف الموسوعة الحرة **ويكيبيديا**[4] بأنها: "فرع من إدارة المؤسسة (مؤسسة، هيئة حكومية،...) التي تهتم بمتطلبات حماية البيئة بالنسبة للمؤسسة أو الهيئة

---

[1] - عيسى خليفي، كمال منصوري، مرجع سابق، ص825.
[2] - المرجع السابق، ص826.
[3] - زكريا طاحون، **إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف**، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، ص286.
[4] -http://de.wikipedia.org/wiki/umwelt management. Consulter le: 04/03/2010.

المعنية، وتسعى لضمان الملائمة البيئية المستمرة للعمليات والمنتجات من جهة وسلوك العاملين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى".

وهنالك أيضا تعريف (Winter)[1]**:** الإدارة البيئية هي التي تسعى لإدارة كل المجالات الوظيفية وكل المستويات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة من دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية.

وبناءا على ما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن الإدارة البيئية ما هي إلا مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى إلى تحسين الأداء البيئي في المؤسسة.[2]

ومن هنا يمكن استنتاج العناصر المكونة لإدارة البيئة:

- السياسة البيئية للمؤسسة مثل اتخاذ الإجراءات المناسبة بيئيا واقتصاديا.
- الحفاظ على البيئة مثل الإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية، تفادي الأضرار البيئية واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية.
- قياس نتائج المؤثرات البيئية مثل الانبعاثات بأشكالها المختلفة والمياه القذرة وتلوث التربة.
- احترام وإتباع تعليمات السلطات المختصة والقوانين في ما يتعلق بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح بها.
- دعم السلوك البيئي للإطراف ذات المصلحة بتحمل المسؤولية تجاه المعايير البيئية.[3]

6.II. مفهوم نظام الإدارة البيئية:[4] وهي مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شانها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين بالمؤسسات المختلفة لذلك النظام كل في اختصاصه، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي، وترجع أهمية تطبيق نظم الإدارة البيئية إلى:

- تعد نظم الإدارة البيئية أداة لتطوير نظم الإنتاج والتشغيل، وبما يؤدي إلى زيادة حجم الطاقة الإنتاجية المحققة فعلا.
- يعمل نظام الإدارة البيئية إلى منع الإسراف والضياع في الخامات والطاقة.
- يؤدي تطبيق نظم الإدارة البيئية إلى تحقيق فائض لمؤسسات الأعمال، ينتج عن عدم حدوث إهدار في كميات الخامات والطاقة ومستلزمات التشغيل المستخدمة في الإنتاج.
- تحسين المراكز المالية للشركات ومؤسسات الأعمال.
- اكتساب المزايا التنافسية لمنتجات المؤسسات التي تطبق نظم الإدارة البيئية.

---

[1] - عثمان حسن عثمان،**"دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"**، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة جامعة فرحات عباس بسطيف، 2008، ص5. نقلا عن: Winter, G, Einfuhrung des Unweltorientieniertes Managements in des Unternehmenspraxis, Bundesrerband Uger, Untemchmer, Köln 1989, S.8.

[2] - المرجع السابق، ص5.

[3] - المرجع السابق، ص6.

[4] - محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص319.

- تطبيق أسلوب دورة الحياة مما يؤدي إلى التحسين المستمر في موصفات المنتجات، وتخفيض مدخلات عوامل الإنتاج.

7.II. نظام الإدارة البيئية الفعال: هو نظام مبني على مفهوم (TQM) نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين الإدارة البيئية، ولذلك فالمؤسسة يجب عليها التركيز ليس فقط على الأشياء التي تحدث وإنما الاهتمام أيضا بأسباب حدوثها، وعبر الزمن فان هذا الأسلوب المنهجي لتشخيص عيوب النظام وتصحيحه قد قاد المؤسسات إلى تحقيق أداء بيئي أفضل، وعندما نضع مبادئ (TQM) موضع التطبيق الفعلي، فان منطقة الاهتمام البيئي تقع ضمن مسؤولية الإدارة العليا.

ولغرض بناء نظام إدارة بيئية دائم وفعال فان على المؤسسات أن تبين لمنتسبيها أهمية الالتزام بما يلي:[1]

- جعل البيئة احد أسبقيات المؤسسة.
- التركيز على أن الاهتمام بالإدارة البيئية الفعالة أساس لديمومة المؤسسة.
- إقامة إدارة بيئية في كل مكان أي "التركيز على أن الاهتمام بالبيئة جزء من عملية تطوير المنتج والعملية والأنشطة الأخرى".
- إن مفهوم التحسين المستمر يركز على أن المشاكل سوف يتم تقليصها، وان المؤسسة تتعلم دائما من أخطائها، وتعمل على منع حدوث نفس تلك الأخطاء مستقبلا".

8.II. دوافع تبني نظام الإدارة البيئية (ISO14001):[2] تعد المواصفة (ISO 14000) مقاييس للعملية لا مقاييس للأداء، إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة، وإنما وضعت بإطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات، فهي سلسلة تشمل على مجموعة وثائق استشارية باستثناء المواصفة (ISO 14000) فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، ولتبني ذلك هنالك دوافع داخلية وأخرى خارجية يجب أخذها بعين الاعتبار.

1- الدوافع الخارجية: وهي الضغوطات التي ترغم على المؤسسة تبيني وتطبيق المواصفة وهي:

أ- طلب السوق: وهو الطلب الذي يكون على المنتج المسئول بيئيا، وهو الذي تستجيب له المؤسسة من خلال إنتاج المنتج المحافظ على البيئة.

ب- مزايا السوق: كلما كان منتج المؤسسة غير مضر بالبيئة كلما كانت حصتها السوقية اكبر وتزيد من قوة المؤسسة التنافسية.

ج - المتطلبات الحكومية: للدولة دور هام وحاسم في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية، فالحصول على شهادة (ISO 14000) يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف البيئية وبالتالي تحسين الأداء البيئي.

---

[1] - www.esproects.net/en/polyicy/csr/environnement, Consulter le: 04/03/2010.

[2] - يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص388.

2- الدوافع الداخلية

أ- إن تنفيذ نظام الإدارة البيئية (EMS) وفقا للمواصفة (ISO 14000) سوف يحسن من الأداء والفعالية داخل المؤسسة، من خلال تخفيض عمليات الاستعمال المفرط في الطاقة والمـواد الأولية الداخلة.

ب- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق، والذي سيترتب عليـه تقليـل الاستعمال المفرط والوقاية من التلوث وإحلال الكيمائيات والمواد الأخرى.

ج – تخفيض الكلفة من خلال إعادة الدورة الإنتاجية، وإدارة أفضل للجوانب البيئيـة لعمليـات المؤسسة.

د – توفير آلية للرقابة والسيطرة على الطرائق الإدارية الحالية من اجل تكامل الأنظمة الحاليـة أو لأجل إيجاد نظام لم يكن موجودا.

III. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة

أدّت التغييرات في بيئة الأعمال الحديثة إلى زيادة اهتمام المؤسسـات برغبـات المسـتهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات التي أصـبحت مـن الأولويات، فرغم أنّ المستهلك الحالي مازال يولي اهتماماً بسعر المنتجات والخـدمات كمـا فـي الماضي، إلاّ أنّه أصبح الآن يعطي اهتماماً أكبر للجودة ويشترط مستوى قبول للجودة في المنتجات والخدمات التي يقتنيها.

كما لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات، فنظـراً لارتفـاع مستوى الوعي لدى الزبائن أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات بتقنيات عالية، وغير مضرّة بالبيئة ولا بصحّة المستهلكين.

كما اكتسب العمّـال تكوينات جديدة، واكتشفوا مبادئ حديثة كالتمكين، فرق العمل، شروط العمل فأصبحت لديهم قوّة تمكّنهم من مطالبة المؤسسات باعتبارهم أطراف آخذة في المؤسسة من ممارسة حقّهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها، أمام كلّ هذه التحديـات التي تواجه المؤسسـة الحـالية أصبحت المـداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهتهـا، فلـذلك اقتنـع المسيّرون بضرورة انتهـاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقـة فظهر إثر ذلك مـدخل جديد هو مدخل إدارة الجـودة الشـاملـة.

وتعدّ إدارة الجـودة الشاملـة من أكثر المفـاهيم الفكـرية والفلسفية التـي اسـتحوذت علـى الاهتمام الـواسع من قبل البـاحثين والإداريين الذين يعنـون بشكل خـاصّ بتطـوير وتحسـين الأداء الإنتـاجي والخدمي في مختلف المؤسسات[1].

---

[1] - زين الدين فريد عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص10.

1.III. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

ا- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور انطلاقا من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريبا أما في عالم اليوم، فان الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به.[1]

كما تتّفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المؤسسة، ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.[2]

ب- **أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة**

إن إدارة الجودة الشاملة كنظام، لا يقف عند حدود السلعة فقط، ولكنه يرتقي وصولا إلى جودة المؤسسة ككل، أي محاولة منع الأخطاء على مستوى الأنشطة والعمليات، بالتركيز على الفرد وتشجيع الابتكار، والإبداع في حل المشكلات، والأهمية هنا متعددة وتشمل جميع الأطراف من مؤسسة وعملاء وعاملين.

1- **بالنسبة للمستهلك:** والذي يعتبر جوهر وسر وجود هذه المؤسسة، ومصدر ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:[3]

- كسب رضا العملاء الحالين والحفاظ عليهم ومحاولة جلب آخرين.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة.
- حماية العميل كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.
- تقليل وقت انجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته، لان عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء، وهو ما يؤدي إلى ازدياد شكاوي العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسة أخرى وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

[1] - عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص21.
[2] - أحمد محمد عثمان، **"1٪ قمة الأداء"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1998، ص30
[3] - علي السلمي، **السياسات الإدارية المعاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000، ص299.

2- **بالنسبة للمؤسسة:** تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة في:[1]

- التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين التعاون والاتصال داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تعزيز المركز التنافسي.
- ترسيخ إدارة التجديد والايجابية في العمل.
- تخفيض نسب الهدر والفقد داخل المؤسسة.

3)- **بالنسبة للعاملين:** من بين الفوائد التي تنعكس على العاملين:[2]

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوي العاملين.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- تحسين التعاون والاتصال.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

III.2. متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

حتّى ينجح تطبيق مبــادئ إدارة الجــودة الشــاملة فإنّــه يستلزم تحقّق ما يلي:

ا- **دعم الإدارة العليا:** إنّ القرارات المتعلّقــة بالجــودة تعتبر من القــرارات الإستراتيجية، ولــذا فإنّ التــزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعدّ من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، إن التــزام الإدارة العليــا يتمثّل في الجــوانب التــالية:[3]

- تعــزيز ثقــافة الجــودة.
- تعــزيز وتطويــر إمكــانيات العــاملين في أدائهم.
- تــوفير رؤيــة إستراتيجية واضحــة المعــالم للمؤسسة وأهــدافهــا.

ب- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:[4] وهي عملية مهمة لنجــاح إدارة الجــودة الشــاملة لان مؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة لان تأخذ في حسبانها القيم الثقافية التنظيمية على أنها قضــية أساسية للتغير، ذلك أن البيئة المناوئة للتغيير لا يمكن أن تطبق هذا المدخل ولذلك يجب:

- إلغاء الخوف من الأفكار الجديدة، ومن انخفاض الأداء والعقوبات الإدارية.
- إبعاد مفاهيم السيطرة والترهيب للعاملين.

---

[1] - صلاح الدين عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص98.

[2] - خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص79.

[3] - المرجع السابق، ص 102.

[4] - Claude Yves Bernard, **le Management par la Qualité Totale, l'Excellence en Efficacité et en Efficience Opérationnelle**, AFNOR, France, 2000, p157.

وهذا يتطلب أن توصل الإدارة إلى أفرادها بان التنافس ليس بين الأفراد، ولكن بين المؤسسة ومثيلاتها في السوق، وان الخطأ هو فرصة للتصحيح، وتتوصل إلى ذلك بالاعتماد على التدريب المستمر للعاملين.

ج- **قياس الأداء للجودة والإنتاجية:** يعد متطلبا هاما ويتوقف عليه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بتوفير أساليب لتحديد السلبيات الحاصلة في إدارة وتنفيذ العمليات والأنشطة والقضاء عليها، وعليه فان أهم متطلبات قياس الأداء للإنتاجية والجودة:[1]

- تحديد الأوقات المحددة للانجاز والانحراف عنها.
- التفاوت في مستويات الجودة يقع ضمن الحدود المعقولة.
- تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الإحصائية.
- تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه العامل لإنهاء كل عملية.

د- **إدارة الموارد البشرية بفعالية:** بالنسبة للمؤسسات المتوسطة فإنها تهتم بضعف مواردها البشرية من حيث الكفاءة والفعالية، مما يضعف مركزها التنافسي ويضعها في موقف حرج، وتكون بحاجة إلى الاهتمام بهذه الموارد بدءا من:

- وضع نظام للاختيار والتقييم.
- وضع نظام لتقييم الأداء.
- وضع برنامج تدريب من داخل المؤسسة أو خارجها.
- إيجاد بيئة تسمح بالتعبير عن النجاحات المحققة من العاملين.[2]

III.3. مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة ومبادئها

ا- **المفهوم:** لقد تطور مفهوم إدارة البيئة بعد أن تم تطبيق أساليب (TQM) عليه، وأخذت تعرف إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQEM)، وتم التركيز على الارتقاء بالجودة وعلاقتها بالإدارة البيئية وضمن هذا السياق فقد مرت الإدارة البيئية بنفس المراحل التي مرت بها الجودة، إذ كانت تعتمد على عمليات الفحص اللاحق للتلوث لذلك كانت استجابة العمل الأولية علاجية وكانت عاقبة ذلك هو التعامل مع المواضيع البيئية كمواضيع فنية مستقلة تحتاج إلى أقسام مستقلة وأفراد وسياسات وإجراءات مميزة.

تبدو (TQM) منذ الوهلة الأولى غير مرتبطة بالشؤون البيئية، في حين نقاط القوة المتأصلة في (TQM) قادرة على التركيز بشكل فعال على بعض المواضيع البيئية، فالمهنيون الذين يطبقونها في الجوانب البيئية هم الذين وضعوا مصطلح (TQEM) والذي يعني إدارة الجودة البيئية الشاملة.

---

[1] - عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية 2007، ص125.

[2] - حسين عبد الله التميمي، **إدارة الإنتاج و العمليات**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى،1997، ص584.

ولقد وجد أن هناك بعض الاختلافات في المجالات المهمة لكل من نظـــامي (TQM) و(TQEM) ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم(09): يبين الاختلاف بين مفهومي (TQM) و(TQEM).

نظـــــــــــام TQM	نـــظـــــــــــام TQEM
ندرة الخلاف حول قضايا الجودة	سعة الخلاف حول قضايا البيئة
وضوح وسهولة تمييز حالات الفشل	حالات الفشل غير مباشرة وصعبة التمييز
أساسه غير هندسي	أساسه ISO14001
موجه نحوى الزبون	موجه للمصلحة العامة
يستهدف العيوب الصفرية	يستهدف تقليل النفايات

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم الإدارة البيئية في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع،2009، الأردن، ص374.

ب- المبادئ: يمكن وضع مبادئ إدارة الجودة البيئية الشاملة كالأتي:[1]

- أن تكون الإدارة البيئية كأسبقية تنافسية خاصة بالمؤسسة (التفكير بالإدارة البيئية الفاعلة باعتبارها أساسا لبقاء المؤسسة).
- بناء الإدارة البيئية في أي مكان (التفكير بالبيئة كجزء من تطوير المنتج والعملية وبين الأنشـــطة الأخرى).
- النظر إلى المشكلة كفرصة (تحديد المشاكل وتحديد أسبابها وتفادي تكرارها).
- إنشاء ثبات الهدف بتقليل التأثيرات البيئية الضارة مع أي خطة لإدامة الميزة التنافسية.
- فرض الطرق الحديثة في الأشراف على الإنتاج، تغيير مسؤولية المراقبين من الأعداد المطلقـــة إلى حماية البيئة والجودة وإزالة النفايات.
- إزالة المعايير التي تصف الكميات العددية بدون اعتبار للحماية البيئية.

IV. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لقد تطورت الأعمال وبيئتها بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نـــواحي الحيـــاة كما أصبحت تمثل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة واحترامها للمنافسة العادلـــة والمشـــروعة وكذلك اهتمامها بمختلف فئات المجتمع ومساهمتها في تطوير البحث العلمي والتكنولوجي واستخدام الموارد وإيجاد المنافذ الإبداعية لتطويرها، إن جميع هذه الجوانب مثلت مداخل ملائمة لقياس الدور الاجتماعي للأعمال في مختلف البيئات والتي تتأثر بالجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمـــع الـــذي تعمل فيه المؤسسة.[2]

[1] - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص373-374 .
[2] - طاهر محسن منصور ألغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، مرجع سابق، ص524.

1.IV. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية، والتي نتطرق الى البعض منها في ما يلي:

عرف(Drucker)[1] المسؤولية الاجتماعية "بأنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" كما عرفها(Holmes)[2] "بأنها التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".[3]

كما عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي طريقة عمل المؤسسة والتي من خلالها تدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشفافية ومحاسبة، ليتم تطبيق أحسن الممارسات وتستخدم هذه المشاريع تسويقيا لتحسين صورة المؤسسة من خلال إضفاء الصبغة الأخلاقية عليها وزيادة مصداقيتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وكخطوة هامة ومنظمة أصبحت بعض المؤسسات الملتزمة أخلاقيا واجتماعيا تتقيد بإعداد التقارير حسب المواصفات التي تتعلق بالبيئة (ايزو 14000) والمعايير العالمية للمسائلة الاجتماعية (SA00013) والدليل الاسترشادي لكتابة التقارير المستدامة.[4]

كما عرفتها موسوعة **(ويكيبيديا)** المسؤولية الاجتماعية بأنها المفهوم الذي تهتم بموجبه المؤسسات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك في كل أوجه عملياتها، أما البنك الدولي فيعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة، أما بالنسبة للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، ترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمؤسسة.[5]

---

[1]- طاهر محسن منصور ألغالبي، وائل محمد إدريس، 2007، مرجع سابق، ص524 نقلا عن: Drucker Peter F, "**An Introductory View Management**" Harpers College Press, U.S.A, 1977, p584.

[2] - المرجع السابق، ص524، نقلا عن: Holmes Sundra, "**Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment**", Academy of Management Journal, vol.20, 1985, p435.

[3] - المرجع السابق، ص524.

[4] - http://www.amanjoran.com, consulter le: 10/03/2010.

5 - Michel Capron, Françoise Quairel -Lanoizelée, Op.Cit, p23.

مما سبق يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تعد ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتتسع لتشمل أكثر من النشاطات الاجتماعية مثل البيئة والنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

إن قيام مؤسسات القطاع الخاص بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد كبير دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدفها وفق ما خطط له.

2.IV. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسة نلخصها في الآتي:[1]

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي (Environmental Restoration): يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات (Ethics): تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة (Accountability): يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment): العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results): تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards): أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيّمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships): أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality Products and Services) تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الأخيرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى

[1] - http://www.hrm-group.com/vb/showthread.phpt=3126, Consulter le: 10/03/2010

للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Community Involvement): تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالايجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

3.IV. المسؤولية الاجتماعية والسياسة البيئية في المؤسسة

الإدارة العليا في المؤسسة لها دور كبير في تطبيق أسس ومعايير الإدارة البيئية، وجعل البيئة هي أولى أسبقيات المؤسسة، وتحقيق التكامل بين تطبيقات نظم الإدارة البيئية لكل مؤسسة والاهتمام الدائم بمتابعة المشكلات البيئية من حيث تحديدها وأسبابها الرئيسية ومنعها، والتركيز على التطوير المستمر والتعلم من الأخطاء وطرق منع المشكلات السابقة والتحلي بالمرونة في معالجة المشكلات البيئية.

كذلك فإن العاملين في المؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم لهم دور كبير في نجاح نظم الإدارة البيئية ولهذا يجب التأكد من تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم على تنفيذ مسؤوليتهم البيئية وأن يكونوا على دراية بالآثار البيئية في المؤسسة، والسماح لكل عامل بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم الإدارة البيئية مع العمل على زيادة مهارات العاملين وتطوير أدائهم.

من أجل كل ما ذكر، ولكي لا يكون موضوع الالتزام البيئي مجرد شعارات لا حظ لها من التطبيق فان دمجه كأحد أهم دعائم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعتبر حلا مناسبا ويعطيه الإطار التنظيمي المناسب في المؤسسة، فبموجب الالتزام الاجتماعي للمؤسسة تجاه البيئة عليها أن تضع خطة ذات كفاءة تتضمن تحديدا لأهداف المؤسسة بغرض تطوير الأداء البيئي لها، يتم هذا أيضا من خلال تحديد نظم الإدارة البيئية اللازم تطبيقها واختيار فريق التنفيذ القادر على تحليل القضايا وحلها، والالتزام بعقد اجتماعات دورية مع تحديد دور كل من المسئولين والعاملين في المستويات المختلفة.

وبذلك فإن دور المسؤولية الاجتماعية يأتي من حيث أن تبني المؤسسة للالتزام الاجتماعي في رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد السياسة البيئية للمؤسسة ويعتبر الإطار العام الذي من خلاله يتم استنباط الأهداف البيئية الكبرى في المؤسسة وتحويلها إلى خطط عملية.[1]

[1]- Lise Moutamalle, **L'intégration du Développement Durable au Management Quotidien d'une Entreprise**, éditions l'Harmattan, Paris, 2004, p99

وهذا يسهل إعداد السياسات البيئية بالاعتماد على ما تم تحديده من مظاهر الالتزام الاجتماعي تجاه البيئة، حيث تتم الخطوات التالية:

- تحديد عناصر بيئة العمل بالنسبة للمؤسسة.
- تحديد الخطوات التنفيذية العريضة لكيفية تعامل المؤسسة مع معطيات البيئة.
- وضع الخطوات التنفيذية التي يجب أن تتخذ لرصد ومتابعة الأحداث البيئية.
- تحسين الوضع البيئي للمؤسسة.

IV.4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن صنفين هما: الأخلاقية والإنسانية تجاه المجتمع المحلي، والموظفين، والزبائن، والموردين، والبيئة، والمساهمين، وتعتبر المسؤولية الأخلاقية مسؤولية إلزامية وتتعدى في كونها الإيفاء بالالتزامات القانونية والاقتصادية.

ا- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تتمثل في دعم البنية التحتية، المساهمة في الحد من البطالة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من زاوية مختلفة، قد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.[1]

ب- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلابد من تقديم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني أو العالمي اصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المؤسسات التي لها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة.[2]

ج- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:[3] تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشان استخدام المنتج، والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد

---

[1]- طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي العامري ، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص81.

[2] -Johan Anselmsson, Ulf Johansson, "**Corporate Social Responsibility and the Positioning of Grocery Brands - An exploratory Study of Retailer and Manufacturers Brands at Point of Purchase**", International Journal of Retail & Distribution Management,Vol.35, n°10, 2007, pp 835-856. From: www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm. Seen on: 12/3/2010.

[3]- سويدان نظام، حداد شفيق، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص95.

البيع وتطوير مستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

د- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:[1] ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومؤسسات الأعمال على إنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسات بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

ه- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، فيرى (Corrigan and Attalla) أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة، والتقارير البيئية للمؤسسة.[2]

و- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة ومجوداتها.[3]

V. الإرشادات العامة بشان البيئية والسلامة المهنية في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته[4]

سنستعرض قي هذا الجزء بشكل مبسط وموجز للآثار المترتبة تحديدا على صناعة الحليب ومشتقاته وكيفية التعامل معها من خلال عرض موجز لقضايا الصحة والبيئة والسلامة المهنية المرتبطة بمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته والتي تحدث خلال مرحلة العمليات مع تقديم توصيات بكيفية التعامل معها.

V.1.البيـــئة: تتضمن القضايا البيئية المرتبطة تحديدا بمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته ما يلي:

1.المياه المستعملة: من اجل الرشادة والحفاظ على هذا المورد يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والاحتياطات التالية:

- فرز وتجميع نفايات المنتجات ومنها مياه الغسل والمنتجات الثانوية.
- تركيب شبكة لحفظ أو تجنب دخول المواد الصلبة إلى شبكة صرف المياه.
- ضرورة فصل بالوعات العمليات عن بالوعات القاذورات.
- ضرورة أن تكون الأنابيب والخزانات ذاتية التصريف ومزودة بوسائل ملائمة لتصريف المنتج قبل إجراءات التنظيف أو بعدها.

---

[1] - طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي العامري، 2005، مرجع سابق، ص100.

[2]- Carrigan M, Attalla A, **"The Myth of the Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behavior"**, Journal of Consumer Marketing, 2001, Vol 18, n°7, p560. From:www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm. Seen on: 18/3/2010.

[3] - سويدان نظام، حداد شفيق، مرجع سابق، ص97.

[4] - ملخص عن تقرير مجموعة البنك الدولي (IFC) والمتعلق بـ:**"الإرشادات العامة بشان البيئة والسلامة المهنية في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته"**، بتاريخ: 2007/04/30 ، نقلا عن موقع : (http:/www.icf.org/ifc next/sustainability's/ Attachements by Title/gui_EHSGuidelines2007_Dairy Processing Arabic), Consulter le: 05/06/2010.

– إعمالا بالمتطلبات الصحية، إعادة تدوير مياه العمليات بما في ذلك الماء المتكاثف الناتج عن عمليات التبخير من اجل أنظمة التسخين والتبريد، لتقليل استهلاك الماء والطاقة.

– اعتماد طرق أفضل في الممارسات الخاصة بتنظيف المؤسسات، والتي قد تتضمن أنظمة التنظيف في المكان اليدوي منها أو الآلي، وتستخدم منظفات كيميائية أو منظفات صناعية معتمدة ذات اثر بيئي منخفض إلى حد كبير ومتوافقة مع العمليات اللاحقة لمعالجة المياه المستعملة.

– تستخدم مؤسسات الحليب ومشتقاته كميات كبيرة من مياه الشرب للمعالجة وتنظيف المعدات ومناطق العمليات والمركبات، وتقدم الإرشادات العامة بشان البيئة والصحة والسلامة المهنية توصيات بخفض استهلاك المياه لاسيما في الأماكن التي تكون فيها المصادر الطبيعية محدودة.

2. النفايات الصلبة: تنشا النفايات العضوية الصلبة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بصورة رئيسية من عمليات الإنتاج وتتضمن المنتجات غير المطابقة والفاقد من المنتجات (مثلا تسرب الحليب، الشرش، المخيض)، ورواسب الشبكات والمرشحات ونفايات عمليات التغليف (القصاصات المهملة، أكياس الإنضاج المستهلكة والرواسب الشمعية التي تنتج عن إنتاج الجبن).

وتتضمن التدابير الموصى بها لخفض النفايات الصلبة والتعامل معها ما يلي:

– فصل النفايات الصلبة الناتجة عن العمليات والمنتجات غير المطابقة لإعادة معالجتها في منتجات تجارية ومنتجات ثانوية (علف الحيوانات، مواد صناعة الصابون،...).

– ضبط أجهزة تعبئة وتغليف المنتجات على نحو دقيق لتجنب نفايات المنتجات ومواد التغليف.

– ضبط تصميم مواد التغليف علي نحو دقيق لخفض حجم النفايات (استخدام المواد المعاد تدويرها وخفض سمكها بما لا يؤثر على معايير السلامة الغذائية).

– استخدام الحمئة غير الملوثة الناتجة عن معالجة المياه المستعملة في الأسمدة الزراعية أو إنتاج الغاز البيولوجي.

– ضرورة التعامل مع النفايات المتبقية والتخلص منها طبقا للتوصيات الخاصة بالنفايات الصناعية.

3. الانبعاثات الهوائية: تنتج انبعاثات غازات العادم (ثاني أكسيد الكربون، أكسيد النيتروجين وأول أكسيد الكربون)، في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته من احتراق الغاز والوقود في التربينات والغلايات والضواغط والمحركات الأخرى المستخدمة لأغراض توليد الطاقة والحرارة.

4. الرائحة: ترتبط المصادر الرئيسة لانبعاث الروائح في مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بوحدة معالجة المياه المستعملة في الموقع، إضافة إلى انبعاث الروائح المتسربة من خزانات تعبئة وتفريغ الحليب وصوامع التخزين، وتتضمن أساليب التعامل الموصى بها لمنع انبعاث الروائح والسيطرة عليها ما يلي:

– ضمان تصميم وصيانة وحدات معالجة المياه المستعملة على نحو صحيح.

– المحافظة على نظافة جميع مناطق العمل والتخزين.

– تفريغ وتنظيف مصائد الدهون على نحو متكرر.

- الإقلال من مخزون النفايات والمنتجات الثانوية وتخزينها لفترة طويلة.
- تطويق عمليات الإنتاج التي ينتج عنها روائح وتنفيذها في وجود شفطات.

5. استهلاك الطاقة: تستهلك مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته كميات كبيرة من الطاقة وعادة ما تتشكل الطاقة المطلوبة للاستخدامات الحرارية 80% من إجمالي الطاقة وذلك من اجل إنتاج الماء الساخن والبخار ولتطبيقات العمليات (البسترة، التبخير وتجفيف الحليب) وأغراض التنظيف وتستخدم 20% الباقية في صورة كهرباء لتشغيل آلات المعالجة وثلاجات التبريد وأجهزة التهوية والإضاءة، وبالإضافة إلى التوصيات بزيادة كفاءة استخدام الطاقة، يوصى باعتماد التدابير التالية:

ا- الإقلال من فقد الحرارة بإتباع ما يلي:

- استخدام أجهزة بسترة بنظام الإنتاج المستمر بدلا من نظام التشغيلات.
- مجانسة الحليب جزئيا لخفض حجم المبادلات.
- استخدام أجهزة تبخر متعددة المراحل.
- القضاء على تسرب البخار واستخدام حمامات لمزج البخار بالماء ويتحكم فيها عن طريق ترموستات.

ب- تحسين كفاءة التبريد كما يلي:

- عزل غرف وأماكن التبريد
- تركيب أجهزة لغلق الأبواب آليا واستخدام غرف الهواء المضغوط وأجهزة الإنذار.

ج- التحقق من وسائل استعادة الحرارة الضائعة ويتضمن ما يلي:

- استعادة الحرارة الضائعة من محطة التبريد والعوادم وضواغط الهواء (واستعمالها مثلا لإعداد الماء الساخن).
- استعادة الطاقة التبخيرية
- استخدام أنظمة لاستعادة الحرارة من ضواغط الهواء والغلايات.

2.V.الصحة والسلامة المهنية: تتضمن قضايا الصحة والسلامة المتعلقة تحديدا بقطاع إنتاج الحليب ومشتقاته ما يلي:

1. **المخاطر البدنية:** تتضمن مخاطر السقوط على الأرض نظرا لتوفر الظروف التي تؤدي إلى الانزلاق، واستخدام الآلات والأدوات، وحوادث الارتطام وآلات النقل الداخلية (الشاحنات، الرافعات ذات الشوكة، الحاويات)، ومن ضمن التوصيات:

- المحافظة على نظافة وجفاف أسطح السير والعمل وتزويد العمال بأحذية مضادة للانزلاق.
- تدريب العاملين على الاستخدام الصحيح للمعدات، وتزويدهم بمعدات وقاية شخصية مثل معدات حماية السمع.
- ضمان خفض المخطط الداخلي لمساحة العمل لغرض تقاطع مسارات تنفيذ أنشطة العمليات وذلك لتجنب حوادث الارتطام والسقوط.

2. **المخاطر الكيميائية:** عادة ما يتضمن التعرض للمواد الكيميائية من خلال أنشطة مناولة المواد الكيميائية ذات العلاقة بعمليات التنظيف وتطهير مناطق العمليات، بالإضافة إلى صيانة أنظمة التسخين والتبريد.

3. **الحرارة والبرودة:** يمكن أن يتعرض العاملون في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته إلى الحرارة التي تنتج عن أنشطة العمليات والى البرودة في مناطق التبريد.

4. **الضوضاء والاهتزازات:** تتمثل المصادر الرئيسة للضوضاء داخل مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته في أجهزة الطرد المركزي وأجهزة المجانسة وأبراج الرش (التبريد) وآلات التعبئة والتغليف والتي عادة ما توجد جميعها في مبان مغلقة.

3.V. صحة المجتمع المحلي وسلامته: ترتبط القضايا الخاصة بصناعة إنتاج الحليب ومشتقاته والتي يحتمل أن تؤثر في المجتمع المحلي أو الجمهور بشكل كبير بالعوامل المسببة للأمراض أوالملوثات الميكروبية فضلا عن التأثيرات الكيميائية أو المادية المرتبطة بمنتجات الحليب المجهزة.

1. الآثار المرتبطة بسلامة الأغذية وكيفية التعامل معها: قد يؤدي سحب احد المنتجات الغذائية من السوق نتيجة تلوثه أو ظهور منتجات غذائية مغشوشة إلى إلحاق الضرر بمجال عمل له أهميته وإذا استطاعت المؤسسات تتبع منتجاتها بناء على أرقام محددة لدفعات الإنتاج تصبح عملية السحب من السوق مسالة استرداد لجميع الأغذية التي تحمل تلك الأرقام، فالمؤسسة التي لديها برنامج قوي لسلامة الأغذية تستطيع أن تحمي نفسها من غش المنتوج أو تلوثه ومن تداعيات استرجاع المنتجات الغذائية.

ولهذا يجب أن تتم عملية إنتاج الحليب ومشتقاته طبقا لمعايير سلامة أغذية معترف بها على الصعيد الدولي ومطابقة لمبادئ وممارسات تحليل مخاطر نقاط التحكم الحرجة[1] ومدونة قوانين الأغذية أو ما يطلق عليها بالدستور الغذائي[2] وتتمثل مبادئ سلامة الأغذية الموصى بها في ما يلي:

- مراعاة تقسيم المناطق إلى مناطق نظيفة ومناطق متسخة وتصميمها طبقا لشروط نظام التحكم الحرجة وتحليل المخاطر.
- ضمان عدم انقطاع سلسلة التبريد بالنسبة للمنتجات الحساسة التي تتطلب التبريد.
- ضمان التتبع الكامل لجميع المواد والمنتجات في كافة مراحل سلسلة التوريد (جلب الحليب).
- ضمان إجراء قدر كاف من الفحص البيطري بما في ذلك فحص شهادات التطعيم للحيوانات في كافة مراحل سلسلة التوريد.
- الامتثال للوائح والاحتياطات البيطرية للتعامل مع النفايات والحمئة والمنتجات الثانوية.
- تطبيق جميع شروط نظام نقاط التحكم الحرجة وتحليل المخاطر منها.

[1] - منظمة المعايير الدولية (ISO2005)
[2] - منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية (1962-2005)

- الصرف الصحي
- ممارسات التعامل الجيدة
- تطبيق برامج متكاملة للتعامل مع الآفات ووسائل نقل الأمراض، وتحقيق الحد الأقصى من ذلك.
- التحكم في استعمال الموارد الكيميائية
- السيطرة على مسببات الحساسية
- آلية فحص شكاوي العملاء
- التتبع والاسترجاع

كما كشف التقرير الدولي الصادر عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO) في شهر افريل 2010 أن قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته مسئول وحده عن2,7 % من مجموع انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري في الأجواء والناتجة عن الأنشطة البشرية بحيث يشمل هذا الرقم انبعاث الغازات المرتبطة بالإنتاج والمعالجة والنقل، ويقدر المتوسط العالمي للانبعاثات الناتجة عن الأنشطة البشرية بـــ 2,4% كغ من مكافئ ثاني أكسيد الكربون عن إنتاج كيلوغرام من الحليب ومشتقاته، كما يعتبر الميثان أكثر الغازات تأثير في ارتفاع درجات الحرارة والناتجة عن أنشطة الحليب ومشتقاته إذ يطلق 52% من مجموع الانبعاثات الناتجة عن الأنشطة البشرية في القطاع لدى البلدان النامية والصناعية[1].

[1] ـ تقرير منظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO) الصادر بتاريخ: 2010/04/20، والمتعلق بـ:**"انبعاث العوادم المُسبِّبة للدفيئة من إنتاج الألبان"** نقلا عن موقع: http://www.fao.org/news/story/ar/item/41348/icode

خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن كل من نظم الإدارة البيئية وإدارة الجودة البيئية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية كمنهج إداري معاصر ومتكامل يمكن أن يكون ركيزة أساسية تعمل بها المؤسسات المتوسطة حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها، من خلال ما تسهم به في القضاء على التلوث وتطوير الأداء البيئي، إضافة إلى التقليل من التكلفة وتخفيض معدلات الحوادث، فضلا عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، كما أن احترام البيئة والحفاظ عليها يحسن من سمعة المؤسسة وصورتها و زيادة قدرتها على اكتساب أسواق جديدة ومستهلكين جدد وبالتالي تتمكن من الرفع من قدرة اقتصاد الدولة على تحقيق التوازن.

في ظل هذه الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على الموارد المختلفة تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، هذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات المتوسطة.

الفصل الثالث

بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

تمهيد

إن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يستوجب توافر قيادة إدارية قادرة على استخدام وتطبيق الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة، مثل إدارة الجودة ورضا العميل وتمكين العمل والتكلفة حسب الأنشطة، والمقارنة بمنافس نموذجي وإعادة تقييم المؤسسة.

إن اتجاه الإدارة إلى استخدام هذه الأساليب والأدوات الحديثة، يخلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس وتقييم الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية والمالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها، لذلك أصبح اختيار وتطوير أساليب وأدوات قياس وتقييم الأداء يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات.

في ظل هذا القصور المؤكد والملحوظ في النظم والأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء، تم توجيه الاهتمام الأكبر نحوى البحث عن أسلوب مناسب، فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية.

لذا أصبح لزاما الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة، تعمل على قياس وتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية لتتمكن المؤسسة من إنجاح إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

إن المؤسسات العالمية الكبيرة والناجحة اهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث من خلال قياس وتقييم الأداء، والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجها، وهو ما سنبرزه في هذا الفصل من خلال التعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

I.التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن[1]

يمكن إبراز نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية:

- إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.
- الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لفترة طويلة، نتيجة لسهولتها ولأنها تعبر عن رؤية أن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية و واضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها وبالتالي أهملت بشكل كبير.
- لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي.

[1] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، 2009، مرجع سابق، ص ص140-143.

- إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينيات ويعتبر (Kaplan Robert S & Norton David P) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:

– التطور الحاصل في مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية.

– استعمال المؤسسات الأكثر نجاحا لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي، كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وبعضها الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها.

– إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، دون أن تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في مختلف جوانب المؤسسة وارتباطها مع الأداء، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن.

– إن النتائج الغير الكافية لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا.

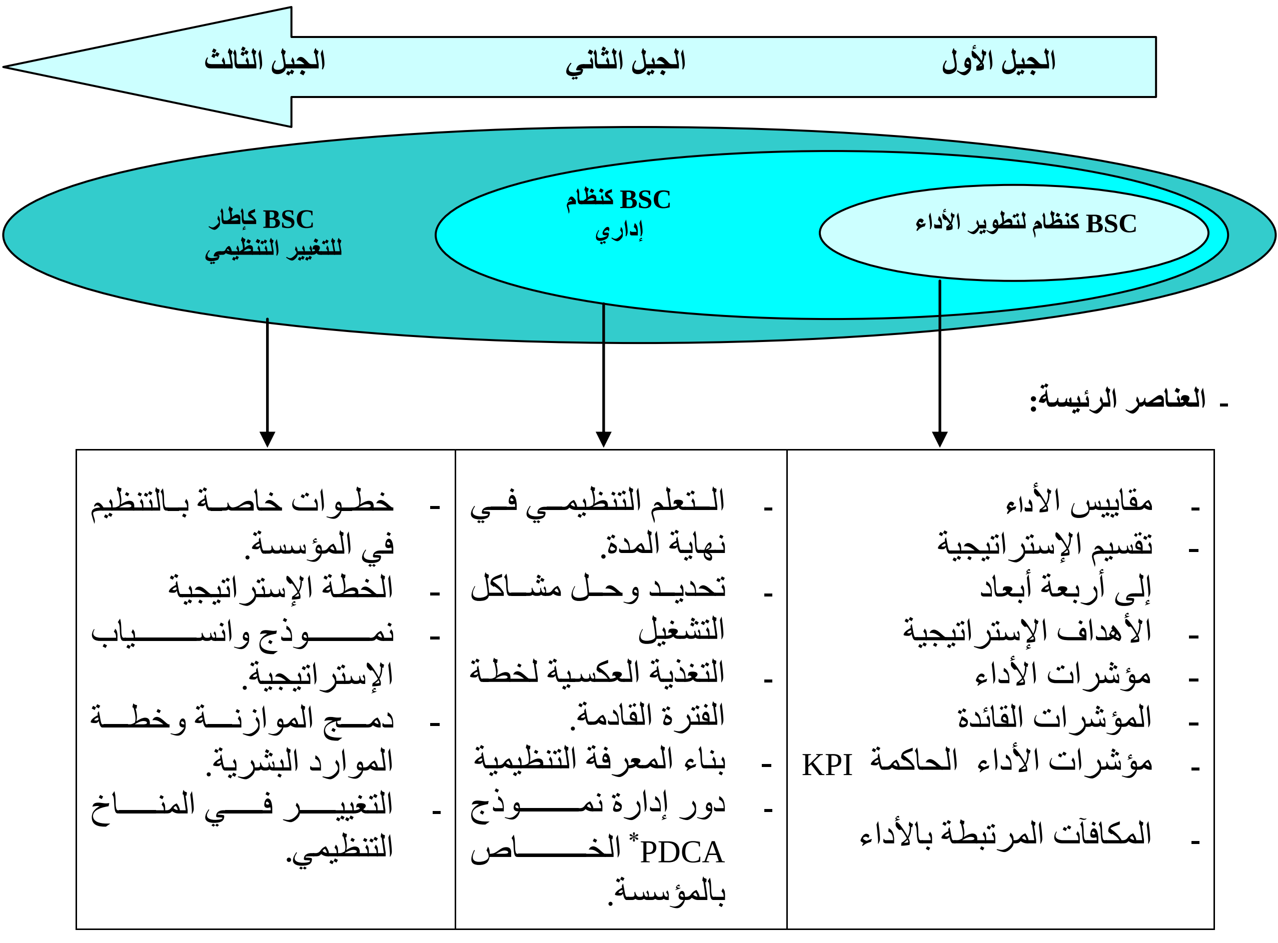
– إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في مؤسسة (Anolog.Devices) عام 1987 حيث استعملت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء وفي بداية عام 1990 قدم (روبرت كابلان ودافيد نورتن) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات حيث يؤدي تطبيقه للتخفيف من الاعتماد الكلي لدى المؤسسات على المقاييس المالية، ثم قدمت من طرف نفس الباحثين كأداة إدارية عام 1991، وقد اقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملائمة عن أداء المؤسسة وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها بالتحديد، ذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.[1]

[1]- Daving William Elbert Norb, Brown Steve, **"Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing** firms: An Adaptation of the **Balanced Scorecard"**, Sam Advanced Management Journal, winter 2004, p18. (http: //en.wikipedia.org/wiki/Balanced scorecard/History. Seen on: 20/03/2010).

وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال، بعد أن أدركت المؤسسات أن هنالك أسباب للأداء غير المرضي فبدأ استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي.

وهو ما يظهره الشكل رقم (03).

شكل رقم (03): يبين تطور بطاقة الأداء المتوازن



الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
- مقاييس الأداء - تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة أبعاد - الأهداف الإستراتيجية - مؤشرات الأداء - المؤشرات القائدة - مؤشرات الأداء الحاكمة KPI - المكافآت المرتبطة بالأداء	- التعلم التنظيمي في نهاية المدة. - تحديد وحل مشاكل التشغيل - التغذية العكسية لخطة الفترة القادمة. - بناء المعرفة التنظيمية - دور إدارة نموذج PDCA* الخاص بالمؤسسة.	- خطوات خاصة بالتنظيم في المؤسسة. - الخطة الإستراتيجية - نموذج وانسياب الإستراتيجية. - دمج الموازنة وخطة الموارد البشرية. - التغيير في المناخ التنظيمي.

المصدر: Morisawa Toru, "**Building Performance Systems with the Balanced Scorecard Approach**", NRI, Papers n°45, April 2002, p4. (http://www.nri.co.jp/english/opinion/papers/2002/pdf/np2002.pdf. Seen on: 20/03/2010)

I.1. تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن استعمال وسائل قياس وتقييم الأداء التقليدية والاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غير فعال في بيئة الأعمال الحديثة، كونه يتسم بالنقص وعدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى الغير مالية والتي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية وتساهم وتساعد في تحقيق بلوغها وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

*- دورة (شيوارت) والتي حققت انتشارها على يد (ديمينغ) وتعرف اختصارا بـ: PDCA حيث أن فلسفة هذه الدورة هو التطوير المستمر للجودة في المؤسسة، (Plan, Do, Chek, Act) نقلا عن: http://ar.wikipedia.org/wiki

ا- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" كما عرفت بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.[1]

وقد وسع كل من (كابلن ونورتن) تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وانجاز الأهداف العامة".[2]

ويلخص (Morisawa)[3] جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura,Research,Institute) من تقديم إطار قياس لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:[4]

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية.
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

ويشار إلى بطاقة الأداء على أنها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن والتساوي في مجالات متعددة، وتحقق هذا التوازن من خلال الأمور الداخلية والخارجية، وفي مراعاتها المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية من خلال مؤشرات القيادة مثلما تراعي تلك المرتبطة بالنتائج المختلفة، التي تتبع اثر أهداف ومقاييس الماضي، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

---

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص192.

[2]- Kaplan Robert S, Norton David P, "**the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**" Harvard Business Review, January – February; 1992, p70. (http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf. Seen on: 23/03/2010).

[3] - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، نقلا عن: Morisawa T, "**Building Performance Measurements Systems With the Balanced Scorecard Approach**" Nomura Research Institute (NRI), April 2002, p45.

[4] - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص15.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الانجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف.

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي:[1]

1- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

2- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

3- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة (والتي سيتم التطرق إليها لاحقا في هذا الفصل) في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.

4- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحوى العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.

5- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.[2]

6- تترجم الرؤية الإستراتيجية.

7- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

8- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.

9- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

10- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.[3]

تأتي أيضا أهمية بطاقة الأداء المتوازن من أهمية مكوناتها، فلقد اقترح كل من (كابلان ونورتن) العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، فلقد أشار إلى أهمية الأصول غير الملموسة وذلك للأسباب التالية:

---

[1] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، مرجع سابق، ص153.

[2] - Robert S Kaplan, David P Norton, Op.Cit, 1992, p70. (http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf). Seen on: 27/03/2010.

[3] - Robert S Kaplan, David P Norton, "**Why Does Business Need a Balanced Scorecard**", Journal of Strategic Performance Measurement, 1997, p1. (http://www.activitybasedmgmt.com/Balanced_Scorecard.htm). Seen on: 29/03/2010.

- تلعب الأصول الغير ملموسة دورا مهما في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، تحافظ على ولاء العملاء الحاليين، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية.
- تدعم الأصول غير الملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تمكن الأصول غير الملموسة المؤسسات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلاءم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي اقصر وقت وبإنتاجية متميزة.
- تساعد الأصول غير الملموسة من تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.[1]

2.I. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضاء العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين.[2]

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة، إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دوليا في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية.[3]

ومن هنا فان بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، حيث يسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدى، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:[4]

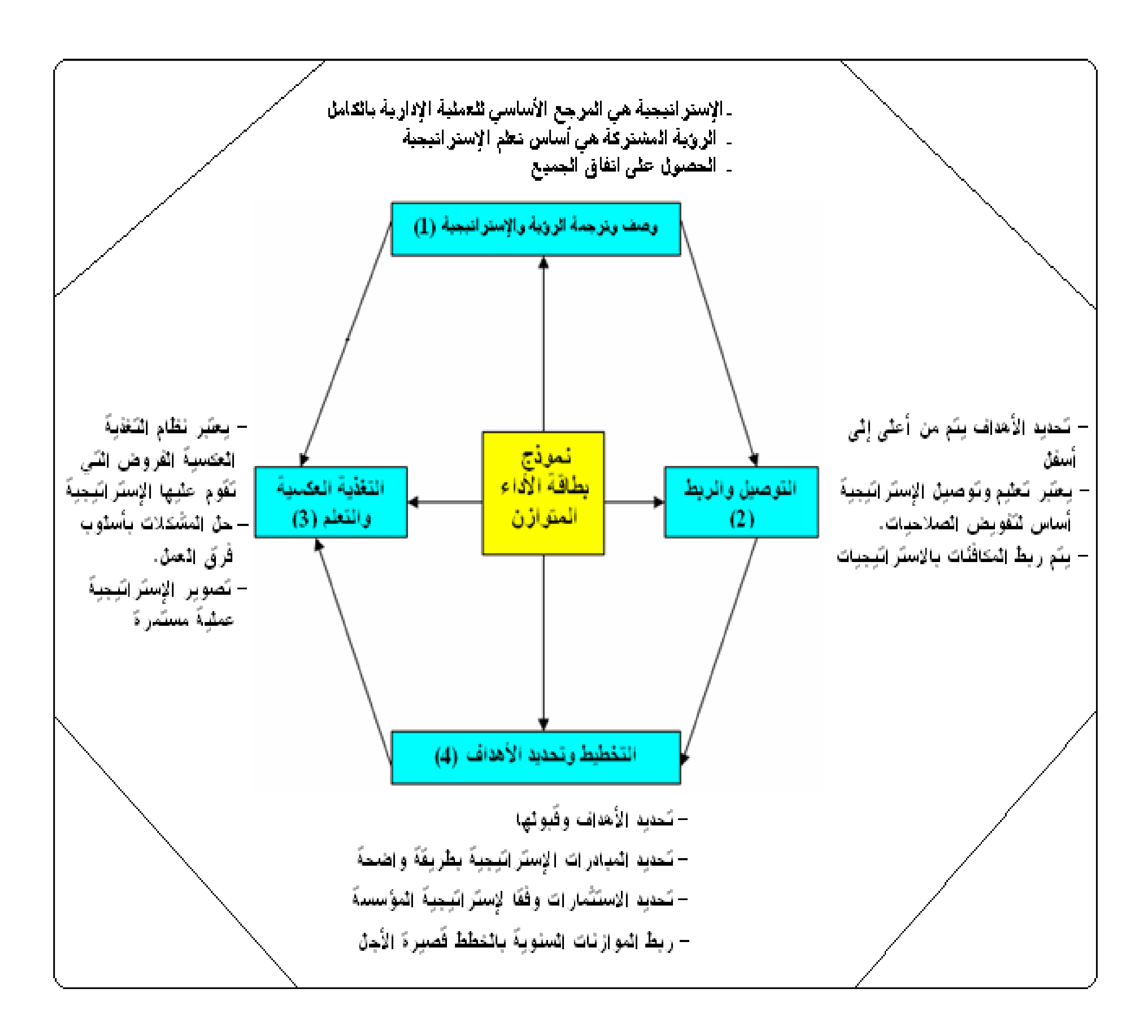
1- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها.
2- توصيل إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
3- ربط الأهداف العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات.
4- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم.

ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل رقم (04).

---

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص192-193.
[2] - عوض محمد احمد، **الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص6.
[3]- Kaplan Robert S, Norton David P, "**the Balanced Scorecard Translating Strategy into Action**" Harvard Business School Press, September 1996, pp: 75-77. (www.chapters.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html), Seen on: 30/03/2010.
[4] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص207-208.

شكل رقم (04): يبين نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية



المصدر: Kaplan S Robert and Norton David P, The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, p197.

I.3. المكونات والصفات الأساسية لبطاقة الأداء

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمـل ويـتمم الآخر بهدف التحسين المستمر، إضافة إلى صفات أساسية تتميز بها عن أدوات القياس الأخرى.

4.I. مكونات بطاقة الأداء

تظم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:[1]

1- **الرؤية المستقبلية:** (future vision) والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- **الإستراتيجية:** (strategy) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهـداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.

3- **المنظور:** (perspective) مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمـة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلـى المؤشـرات الواردة في المنظور وهي، المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظـور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

4- الأهداف: (objectives) إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5- **المقاييس:** (Measures) تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكـون المقيـاس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشـف الممكـن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عـن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- **المستهدفات:** (Targets) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما فـي المستقبل.

7- **ارتباطات السبب والنتيجة:** (Cause & Effet Linkages) والتي تعبر عـن علاقـات الأهـداف أحداهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

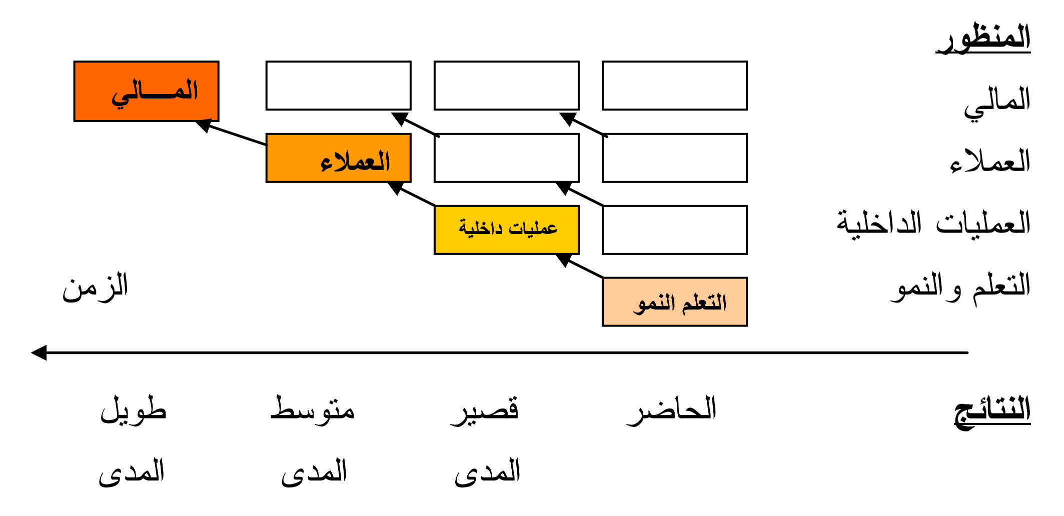
يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن وهي منظور التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، العملاء، ويؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المـالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أدائها ككل، ويمكن إبراز هذه العلاقة من خـلال شكل التمثيل الزماني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن كالأتي:[2]

---

[1] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، مرجع سابق، ص160. نقلا عن: (Kaplan R S, Norton D P, "**Having Trouble With your Strategy, Then Map I**t, Harvard Business Review, 2000, Vol 78, n°5. (http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/Designing_a_Strategy_Map.pdf, pp167-176.Seen on: 31/03/2010).

[2] - محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية العدد396، 2005، ص163.

شكل رقم (05): يبين التمثيل الزماني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Piloter l'entreprise:Tableau de Bord ou Balanced Scorecard, ANTIOR-janvier 2004, p2.
(http://www.antior.fr/img/pdf/BSC-TdB, Article Antior Web.pdf).

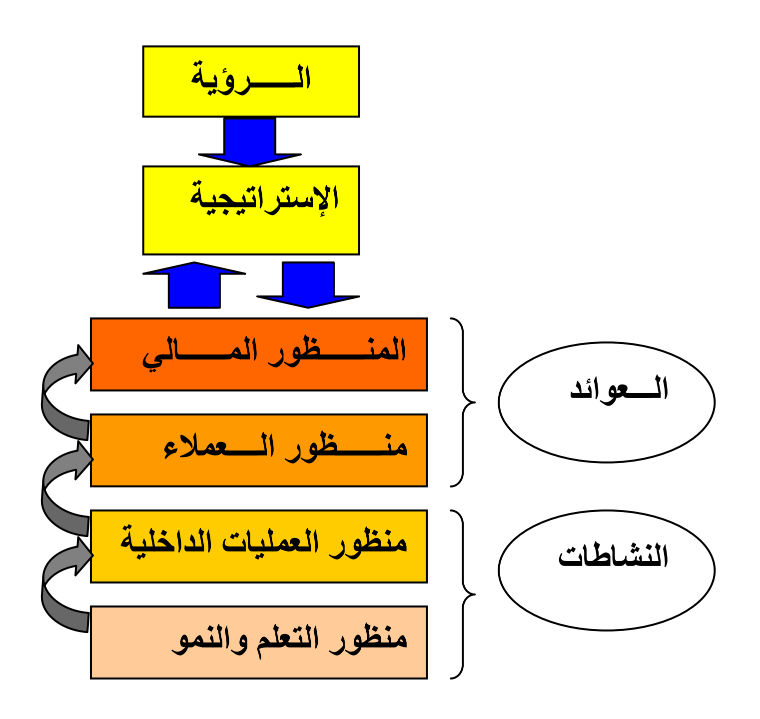
إن نموذج السببية في نظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج الأبعاد الزمنية إضافة إلى المؤشرات غير المالية، وهو ما يترجم الأداء المستقبلي، فهو إذن يجيب على تطلعات المساهمين بتحديد المعلومات التي بواسطتها يتم تقدير وتوقع قيم المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، فالتعلم والنمو يسمح بتحسين العمليات الداخلية على المدى القصير، وهي نفسها التي تضمن عملية إرضاء العملاء (الزبائن) في المدى المتوسط وأخيرا تحقيق النتائج المالية على المدى الطويل.

8- **المبادرات الإستراتيجية:** (Strategic Initiatives) هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء العملاء عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، إن مؤشرات الأداء لايشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

إذن فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها والشكل التالي يوضح مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.[1]

[1] - http://www.world-acc.net/vb/t-new-post.html. Consulter le: 02/04/2010

شكل رقم(06): يبين مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Anderson Henrik & All, 2GC-Active Management, "**Balanced Scorecard Implementation SMEs: Reflection on Literature and Practice**", Paper Presented to 4th SME-SME International Conférence Allborg University, Denmark, 14-16 May 2001, p5. (http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCInSMEPaper.pdf)

I.5. الصفات الأساسية لبطاقة الأداء

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

ا – **العلاقات السببية:**[1] وهي كما تطرقنا إليها في النقطة الثامنة (المبادرات الإستراتيجية) من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة إلى ذلك ترتبط مقاييس هذه الأخيرة في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من (Kaplan & Norton) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل معا بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الإبعاد الأربعة للبطاقة.[2]

[1] - عبد الملك احمد رجب، "**مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية**"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2006، العدد2، ص81.
[2] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص213.

ب- الصفات التعددية(متعدد الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد (Multi-Dimensions)، أو تعدد المنظور (Multi-perspectives)، لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.[1]

ج- الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.[2]

د- الصفة الدافعية(خطة الحوافز والمكافئات): استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط لذلك كان هنالك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات، حيث أن المكافئات والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافئات العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحوى تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

و- الصفة المحدودية للمعلومات(إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار): نظرا لان بطاقة الأداء المتوازن ترتكز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فانه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد (BSCI)معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى أخر، من 03 إلى 04 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لاشك فيه

---

[1] - عبد الملك احمد رجب، مرجع سابق، ص96.
[2] - محفوظ احمد جودة، **"تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية"** المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الجلد11، العدد26، الأردن، 2008، ص297.
[3]- عبد الملك احمد رجب، مرجع سابق، ص97.

فان وضعا مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكـذلك قلـة المعلومات لها نفس الأثر.[1]

II. مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والعوامل الموقفية التي تؤثر عليها

ا- **المزايا:** إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات المتوسطة يسـاهم فـي تعزيـز قدراتها حيث يساعد هذه المؤسسات فيما يلي:[2]

- تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل.
- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من اجل اتخاذ الإجراءات التصـحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال "كيف أساهم فـي تحقيـق أهـداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يوميا".
- دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة أن يعملوا وكأنهم مـلاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين.
- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيتهـا لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاسـتخدامات أهميـة لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشـة الخارجيـة والتغيير.
- تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
- تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.

إذاً يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسـات والاتصـال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويسـاعد علـى اتخـاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

[1] - عبد الملك احمد رجب، مرجع السابق، ص98.

[2] - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان،" **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء**"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق ، المجلد 28، العدد1، 2006، ص144.

ب- العوامل الموقفية التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي:[1]

1- **إستراتيجية العمل:** من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناءا على إستراتيجية العمل في المؤسسة، هذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعد كل من (Mile and Snow)[2] أنواع من إستراتيجية العمل التي ترتبط مع إستراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

- الإستراتيجية المنظمة: وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية.
- الإستراتيجية التحليلية: وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار جديدة تتبناها بسرعة.
- الإستراتيجية الدفاعية: وهي تسيطر على سوق المنتج لان لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة.
- الإستراتيجية التفاعلية: وهي غير قادرة عن الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي.

وقد وجدت الدراسات بان المؤسسات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الإستراتيجية المنظمة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

2- حجم المؤسسة: إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية، يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فان هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فان المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

3- عدم التأكد البيئي: تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم الاستفادة الهائلة من الكم الهائل من المعلومات، وان الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة الغير مؤكدة.

إن بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون المؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.

---

[1] - جهاد ربحي عبد القادر الناطور، مرجع سابق، ص61.
[2] - المرجع السابق، ص 62، نقلا عن: Raymond E Miles, Charts C Snow, "**Organizational Strategy, Structure, and Process,** New York, McGraw-Hill, 1998, p4.

4- الاستثمارات في الأصول الغير ملموسة: إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة، يمكن أن تضيف قيمة للعمل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بان ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

1.II. منظور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظور رئيسي تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها،[1] ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي :

1- المنظور (البعد) المالي.(Financial Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟

2- منظور (بعد) العملاء.(Customer Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من انشطتنا؟

03- منظور (بعد) العمليات والأنشطة الداخلية.(Internal Business Process Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب ان نتميز بها؟

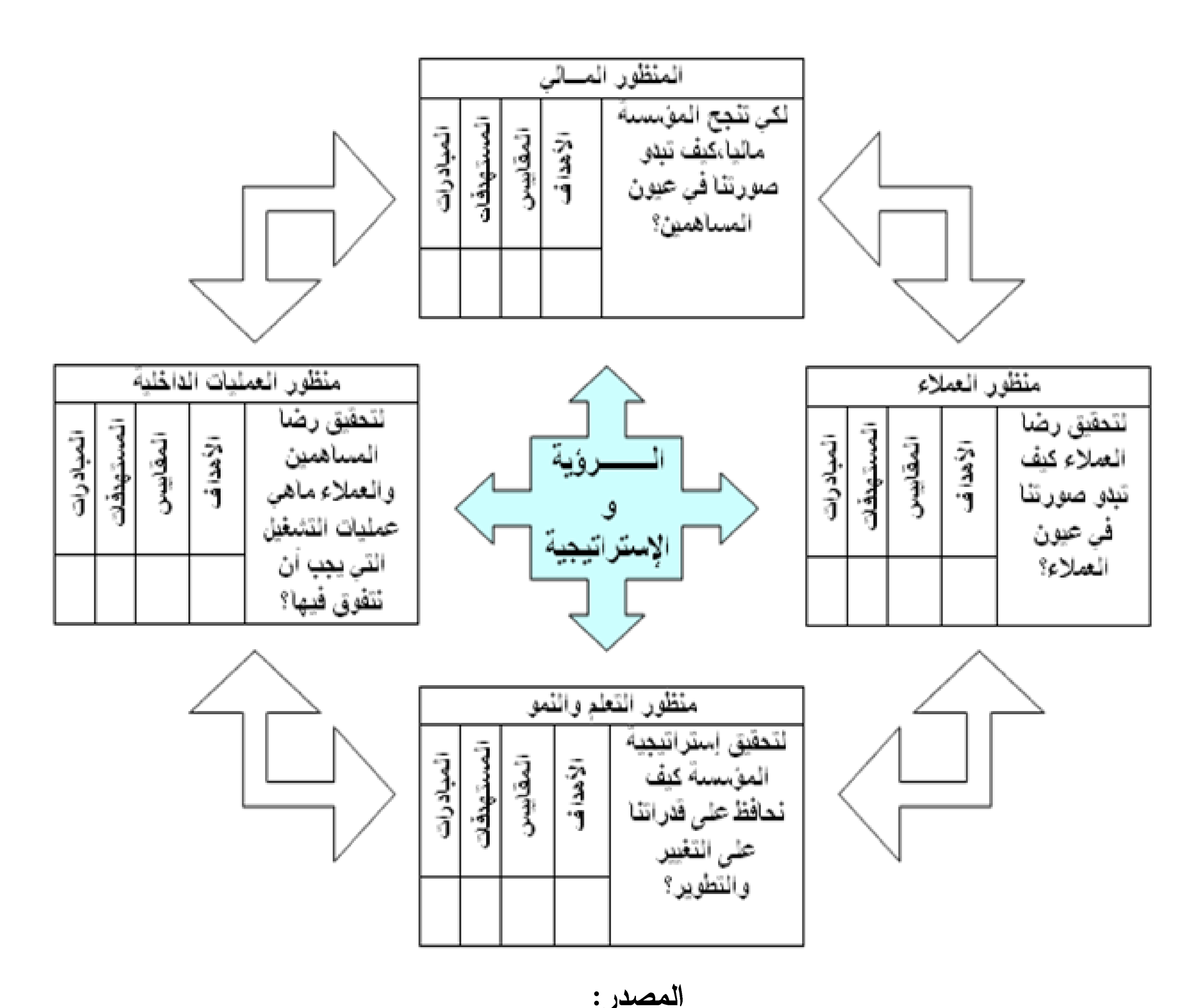
04- منظور (بعد) النمو والتعلم.(Learning and Growth Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ماهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة، وهذا المنظور هو الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف نستعرض هذه الأبعاد والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية، من خلال الشكل رقم (07) الذي يبين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

[1] - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص138.

الشكل رقم (07): المنظور أو الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر:

Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action** 1996, Op.Cit, p76.

2.II. المنظور (البعد) المالي ومؤشرات قياسه

ا)- المنظور المالي: يعد المنظور المالي احد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.[1]

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص226.

إن مقاييس الأداء المالي تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء، والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (Kaplan& Norton) في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.

– ففي مرحلة النمو تركز الأهداف المالية للمؤسسة على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

– أما الأهداف المالية في مرحلة الاستقرار والاستمرار فتؤكد على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.

– كذلك عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للوحدة.[1]

ويؤكد (Kaplan & Norton)[2] على أن الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول رقم (10) كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية.

إضافة إلى أن المؤسسات تستخدم حسب كل من الباحثين ثلاثة جوانب (مجالات) لتحقيق استراتيجيات أعمالها:

– نمو الإيرادات ومزيج المنتجات.

– تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية.

– استخدام الموجودات وإستراتيجية الاستثمار أو استغلال الأصول ويقصد بها تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

[1] - المرجع السابق، ص200.

[2] -Kaplan R S, Norton D P," **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**", California Management Review,1996, vol39, p57. (http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking BSC to Strategy. pdf. Seen on: 01/04/2010).

جدول رقم(10): يبين تطويع المقاييس مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها.

	المرحلة	الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية		
		نمو الإيرادات ومزيج الخدمات	تحسين الإنتاجية	استغلال الأصول
إستراتيجية وحدة النشاط	النمو	- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء	الإيراد لكل عامل	- نسبة رأس المال المستثمر في المبيعات
	الاستقرار	- النصيب من العملاء المستهدفين - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة - ربحية العميل وخط الإنتاج	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين - معدلات تخفيض التكلفة - التكاليف الغير مباشرة (النسبة إلى المبيعات)	- معدلات رأس المال العامل(دورة رأس المال العامل) - معدلات العائد على رأس المال المستثمر - معدلات استغلال الأصول
	النضج	- ربحية العميل وخط الإنتاج - نسبة العملاء غير المربحين	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات لكل صفقة)	- فترة الاسترداد - دورة التشغيل

المصدر: Kaplan R S, Norton D P, Linking Balanced Scorecard Strategy, California Management Review 1996, p58.(http://business.illinois.edu/ba spring2001/pdf/Linking the Balanced Scorecard to Strategy).

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وان هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية.[1]

ب)- **مؤشرات قياس الأداء المالي:** تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص، وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيرا وتعزيزا للمؤشرات المالية العامة، ومن هذه المؤشرات نجد:[2]

1- إجمالي الأصول.
2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
3- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار).
4- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار).
5- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
6- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار).

[1] - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، مرجع سابق، ص175.
[2] - المرجع السابق، ص ص178-181

7- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).
8- القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار).
9- العائد على إجمالي الأصول (%).
10- العائد على رأس المال المستثمر (%).
11- هامش الربح (%).
12- المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة (%).
13- التدفق النقدي.
14- حقوق المساهمين / مجموع الأصول (%).
15- معدل دوران الأصول.
16- إجمالي التكاليف (بالدينار).

3.II. منظور (بعد) العملاء ومؤشرات قياسه

ا)- منظور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

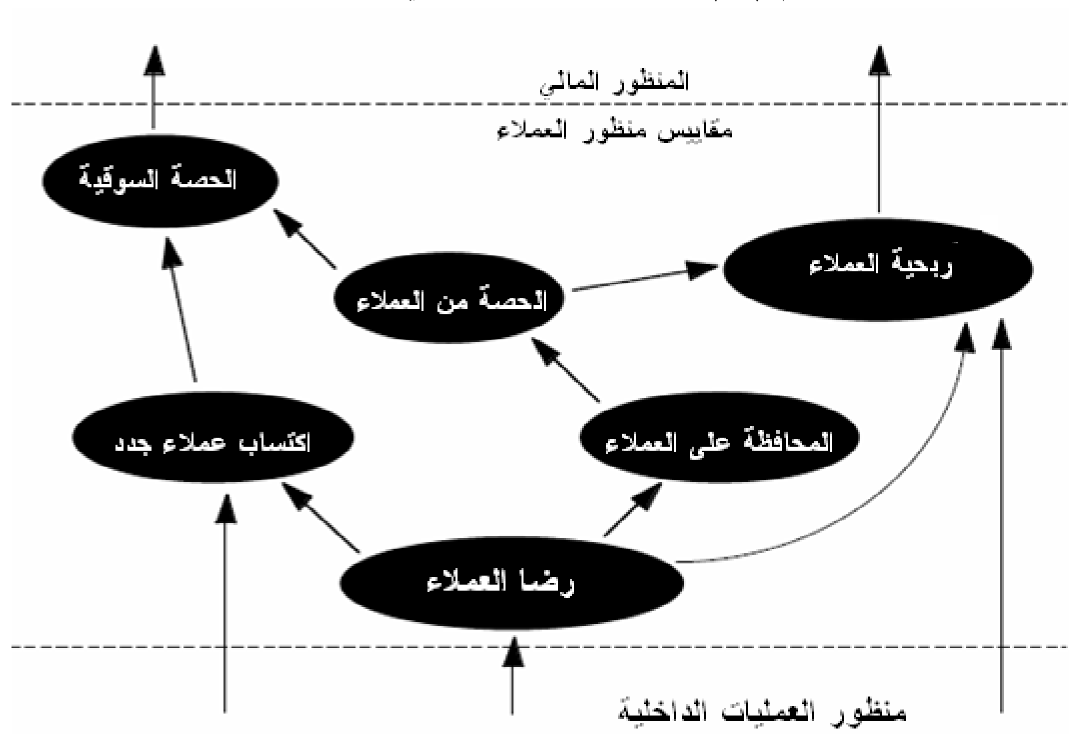
ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء والخدمة، الكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء والاحتفاظ بهم وحصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة.

إن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي:

1- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.
2- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة.
3- إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم،[1] والشكل التالي يوضح منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

[1] - عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، "**بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات**"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد15، 2005. نقلا عن طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، 2008، ص133.

شكل رقم (08): يبين منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Kaplan R S, Norton D P, 1996, Op.Cit, p59
نقلا من موقع:(http://cis.kaist.ac.kr/data/LinkingBSCtoStrategy.pdf)

يمثل هذا الشكل منظور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لقياس العائد، ويعكس هذا المنظور المميزات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه وهو ما ينتج عنه الحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد مما يؤدي إلى رفع حصة المؤسسة من السوق أي زيادة حصة العملاء وهو ما ينتج عنه زيادة في الربحية والعائد المطلوب وهو ما يخدم أهداف المنظور المالي في بطاقة أداء المؤسسة.

ب- مؤشرات قياس منظور العملاء: إن المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين تبعا للسؤال الذي طرحه (كابلن ونورتن): كيف يرانا العملاء؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو كيف نرى عملاؤنا؟ (بؤرة التركيز على العملاء)، إننا نتعرف على رؤية العملاء لنا من خلال سلوكهم (مثل الشكاوي تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات، وينبغي أن تتضمن صورتنا عند العميل أيضا نصيبا في مشترياته الكلية، والحصص السوقية في القطاعات الهامة...الخ، وفيما يلي بعض المؤشرات لهذا المنظور:[1]

1- عدد العملاء (عدد).
2- النصيب أو الحصة في السوق (%).
3- المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد (الدينار).
4- درجة الاحتفاظ بالعميل(عدد أو %).

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص258-259.

5- متوسط المنفق على علاقات العملاء.

6- العملاء بالنسبة للعامل الواحد(عدد أو نسبة%).

7- المبيعات المنجزة/اتصالات المبيعات (%).

8- مؤشر رضا العملاء (%).

9- مؤشر ولاء العملاء (%).

10- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد (الدينار).

11- عدد الزيارات للعملاء (عدد).

12- عدد الشكاوى (عدد).

13- نفقات وتكاليف التسويق (عدد).

14- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).

15- متوسط مدة العلاقة بالعميل.

16- متوسط حجم العميل (الدينار).

17- متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات.

4.II. منظور (بعد) العمليات الداخلية ومؤشرات قياسه

ا)- منظور العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء، ودورة التشغيل التي ترتكز على تقديم خدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته.

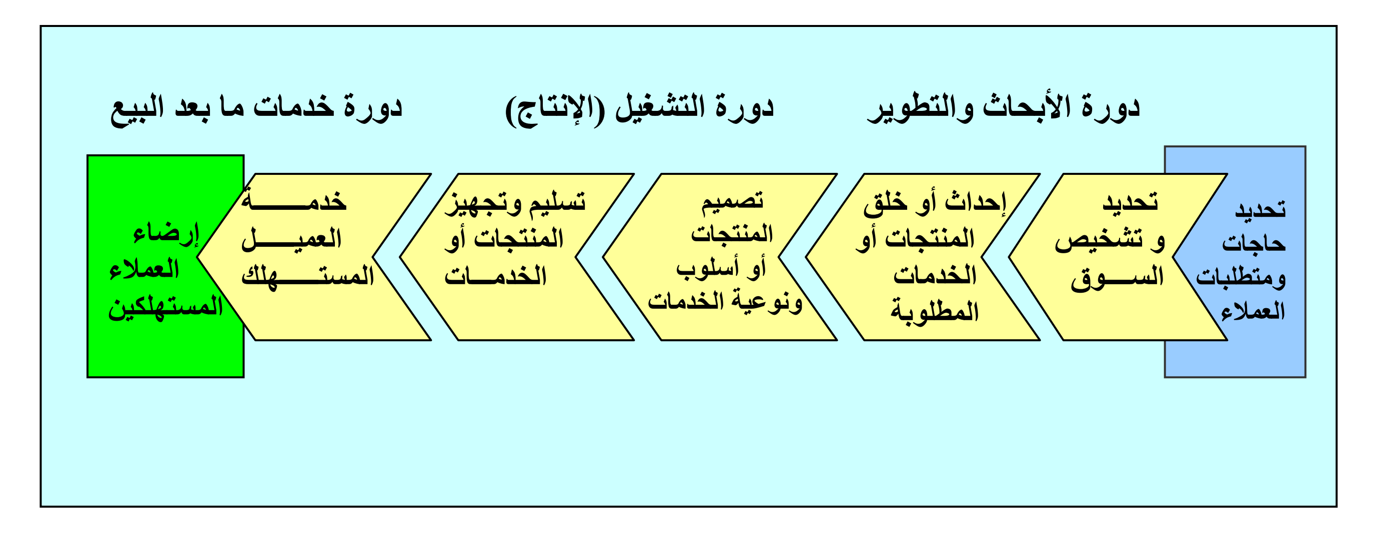
إن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيم لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء والمساهمين، ويبين الشكل رقم (09) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تعطي القيمة في كل دور للعملاء من خلال ثلاثة دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء حيث نلاحظ الدورات المكونة لهذا البعد كالتالي:

1- الدورة الأولى وتسمى بدورة الأبحاث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).

2- الدورة الثانية وتسمى دورة التشغيل (الإنتاج)، حيث يتم التصميم المطلــوب للمنــتج أو الخدمــة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

3- الدورة الثالثة وتتمثل في الخدمات ما بعد البيع، بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيــب والصيانة إلى غير ذلك.[1]

شكل رقم (09): يبين سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية.



المصدر: Kaplan R S, Norton. D P, 1996, Op.Cit, p63

ب)- مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية:[2] تميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا إلى أن تكون مقاييس للتدفق، أي أنها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية، وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية:

1- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
2- التسليم في الوقت المحدد.
3- معدل الأداء اليومي للعامل (%).
4- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم.
5- الوقت المعياري – الموردون.
6- الوقت المعياري – الإنتاج.
7- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات.
8- دوران المخزون.
9- التحسين في الإنتاجية (%).
10- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات.

[1] - عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص136
[2] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص260-261.

11- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).

12- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%).

13- المصروفات الإدارية بالنسبة للعامل (الدينار).

5.II. منظور (بعد) التعلم والنمو ومؤشرات قياسه.

ا)- منظور التعلم والنمو: إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحوى التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.[1]

في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.[2]

ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجياتهم وغايات الملاك.[3]

ب)- مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو: تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (عن طريق إدخال بطاقة الأداء المتوازن مثلا)، ومن أمثلة ذلك نسبة الموظفين الذين يستخدمون شبكة الانترنت بانتظام، عدد الاتفاقيات التعاونية المبرمة مع شركاء جدد، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال منظور التعلم والنمو:[4]

1- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%).

2- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%).

3- معدل التاطير.

4- الاستثمار في البحوث (الدينار).

5- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (الدينار).

6- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة (الدينار).

7- معدلات التوظيف.

---

[1] - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، مرجع سابق، ص147.
[2] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص200
[3] - البشتاوي سليمان حسين،" **إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد1، 2004، ص403. نقلا من موقع: (http://forum.univbiskra.net/index.php,topic18000)
[4] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص262.

8- تحسينات مقترحة بالنسبة للموظف الواحد (عدد).
9- نفقات تطوير القدرات والمهارات بالنسبة للموظف الواحد (الدينار).
10- مؤشر رضا العاملين (عدد).
11- نفقات التسويق بالنسبة للعميل الواحد (الدينار).
12- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد).
13- نسبة العاملين اقل من سن معينة (%).
14- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج المؤسسة الكامل (%).
15- النفقات غير المتصلة بالمنتجات بالنسبة للعميل في السنة (الدينار).

III. دمج منظور أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

تتعامل المؤسسات مع كمية كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة، وهي تتمثل في:

- مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة للأنشطة المؤسسة.
- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.
- مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية (eco-systems) والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين.[1]

ومن بين الأساليب التي يجب إتباعها لتكوين المؤسسة المستدامة التي تمثل مبادئ الأداء المستدام ما يلي:

1. الإستراتيجية: حيث ينبغي أن يكون هنالك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل إستراتيجية المؤسسة.
2. الجهات المهتمة بالمؤسسة: يجب الدخول في حوار نشيط مع المهتمين بالمشروع ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة.
3. الابتكار: عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل.
4. سلسلة التوريد: يجب التأكد من أن كل المشاركين في المشروع وأفراد سلسلة التوريد يقومون بإتباع المعايير والمبادئ الخاصة بالمؤسسة.

[1] - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص5.

5- إدارة الخطر: عن طريق انتهاز الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.[1]

إن وضع الضوابط الاجتماعية والبيئية كأهداف واجبة التحقيق بالموازاة مع تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية يعطي النجاح والاستمرار المستدام للمؤسسة.

III.1. البعد الاجتماعي ومؤشرات قياسه

ا)- البعد الاجتماعي: إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات وخاصة الصناعية منها، التكييف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من اجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.

إن مسؤولية المؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي بما تقدمه من منافع للمجتمع وان ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها في بيئتها.[2]

ب)- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، وهنا نستطيع تحديد بعض المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:[3]

1. قياس مكافئة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

معامل مقياس مدى مكافئة العمال = (الأجور المنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر للعمال x عدد العمال.

2. قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

---

[1] - أمين السيد احمد لطفي، **المراجعة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص33.
[2] - حارس كريم العاني،" **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية**"، ورقة بحث في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 15-2005/03/16، ص5.
[3] - سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور،"**محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص201. نقلا من :
(http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006101.pdf)

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن و النقل.../ عدد العمال

3. قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب و التطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين

4. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية و الثقافية للبيئة المحيطة و المجتمع بشكل عام في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس و الأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

5. قياس مدى مساهمة المؤسسة في مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث و الضوضاء وتجميل المنطقة:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث و الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

6. قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية

7. قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين

8. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:

مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة

9. قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

10. قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

2.III. البعد البيئي ومؤشرات قياسه

ا)- **البعد البيئي:** يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني انه يجب على هذه الأخيرة القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار (ISO14031)، حيث يعرف بأنه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة، ونفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، ويختلف هذا التعريف قليلا مع التعريف المرتبط بمعيار (ISO 14001) حيث يعرف الأداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في مؤسسة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناتجة عن الأهداف والسياسات البيئية.[1]

ب)- مؤشرات قياس الأداء البيئي

يحدد المهتمين في المؤسسات بتطوير نظم الإدارة البيئية المؤشرات البيئية الممكنة ويختارونها بعناية ويرتبونها حسب الأهمية لاهتمامهم بنجاح المؤسسة، ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة: التوافق البيئي، والقابلية للمقارنة دوليا، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، ويمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية في:

- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغوط على البيئة.
- أن تكون بسيطة وسهلة التفسير.
- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة.
- أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة.
- أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة.

وإذا كانت المؤشرات البيئية تمثل مقاييس يتم تحديدها لأهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي، فإننا نلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيار المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عند تفهم أهمية المقياس داخل المحتوى التنظيمي.[2]

[1] - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص8.

[2]- Stuart Ralph, "**Placing Environmental indicators in context**, **Vermont**, 2004. (http://www.ce.org/news_items/indicators_in_context.htm. Seen on: 07/04/2010).

بالإضافة إلى (الايزو14031) هنالك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي، مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBSCD)، ومن دراستهما يمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلى نوعين أساسين وهما: مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات ومؤشرات يمكن استخدامها في مؤسسات معينة.[1] فالمؤشرات الناسبة لكل المؤسسات تلخيصها في الجدول رقم(11).

جدول رقم(11): يبين مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات

الأثر البيئي	البيانات المطلقة	البيانات المقاسة	بيانات الاتجاه
انبعاثات الغازات	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف ولكل وحدة مخرجات...الخ	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف مقارنا بالسنوات السابقة.
استهلاك المياه	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه لكل موظف، لكل وحدة مخرجات..الخ	إجمالي الاستهلاك أو الاستهلاك لكل موظف مقارنا بالسنة الماضية.
مخرجات المخلفات	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي بالطن	مخرجات مختلفة لكل موظف، أو لكل وحدة مخرجات..الخ.	إجمالي المخلفات أو المخلفات لكل موظف مقارنا بالسنة السابقة.

المصدر : Environmental Information-Environnemental Performance Indicators EPI, 2005.
(http://www.dantes.info/Tools&Methods/Environmentalinformation/enviro_info_spi_epi.html)

أما بالنسبة للمؤشرات التي يتم استخدامها في مؤسسات معينة في ملخصة في الجدول رقم(12) ومن بين بعض المؤسسات المعنية كمؤسسات تحويل البلاستيك، مؤسسات النقل، مؤسسات الصناعات الكيميائية...الخ.

1 - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص11.نقلا عن:
(http://www.interscience.wiley.com/journa, consulter le: 9/04/2010)

جدول رقم (12): يبين مؤشرات مناسبة لمؤسسات معينة

الأثر البيئي	المؤشر	التعليق
انبعاثات متولدة في الهواء (بخلاف الغازات)	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسئولة عن ثقب الأوزون مثل CO_2، NO_2، الذرات.	تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تنبعث تلك الغازات.
استخدام الموارد والمواد الخام	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة.
النقل	1. إجمالي الوقود المستهلك. 2. انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل 1000ملغ. 3. نسبة اشتغال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية. 4. عدد الكيلومترات التي يوقعها الموظفين في رحلات العمل (بالبر، الجو، السكة الحديدية). 5. نسبة الموظفين الذين ينتقلون وحدهم بالسيارة عند التبديل.	في بعض المؤسسات تبديل الموظف قد يكون سبب الأثر البيئي الهام.
الطاقة	1.انبعاثات CO_2 طبقا لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي. 2.الاستهلاك بالنوع.	تحتاج أيضا إلى استكمال المعلومات عن إجمالي انبعاثات CO_2 الناتج عم الطاقة المستخدمة مع تقسيمها إلى أنواع أو خدمات.
ملوثات الماء	1.إجمالي التصريف للسيب النهائي بالمتر المكعب 2.السيب النهائي بالمتر المكعب لكل طن منتج.	وهذا قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيمائي المطلوب، الأكسجين العضوي المطلوب، والدراسات والمواد الأخرى.
المخلفات الخطرة	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	إذا قدمت المؤسسة مواد مخلفات محددة، ويجب معرفة مواد المخلفات فقد ترغب في تقديرها منفصلة.

المصدر: نفس مصدر الجدول السابق رقم (11).

إن الهدف من دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي عن طريق إضافة منظور خامس يمثل البعد المجتمعي الذي يشمل البعد الاجتماعي والبيئي لكي تكون بطاقة الأداء متوازنة ومستدامة (SBSC) وبذلك نتمكن من قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة، حتى تصل هذه الأخيرة إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم قيمة المساهمين وتقديم أحسن خدمة للعملاء في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

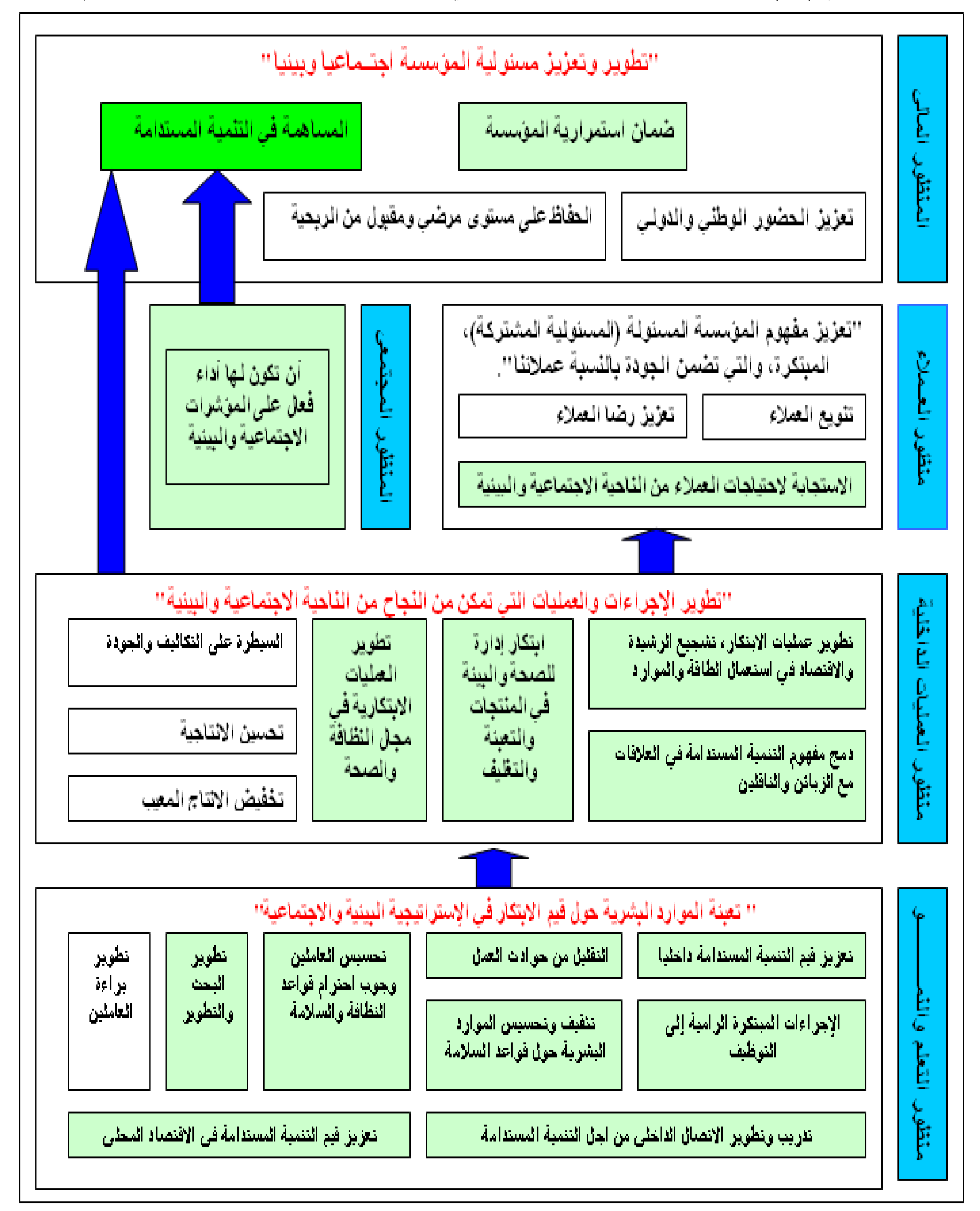
إن مفهوم التوازن موجود في بطاقة الأداء لكنه يفتقر إلى ارتباط تلك الأبعاد الأربعة إلى مفهوم الاستدامة وبالتالي يمكن الحصول على التوازن المستدام عبر المراحل التالية:

- وجود قاعدة التوازن انطلاقا من ارتباط منظورات بطاقة الأداء مع بعضها البعض.
- خدمة وتكامل كل منظور للمنظور الأخر من البطاقة من اجل نجاح إستراتيجية المؤسسة وبلوغ الأهداف المرجوة.
- خلق توازن مستدام لبطاقة الأداء من خلال قياس الأداء المجتمعي للمؤسسة عن طريق الدمج الجزئي للبعد الاجتماعي والبيئي للأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.

3.III. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

ويمكن تجسيد المراحل السابقة المكملة والمتممة للوصول إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام من خلال الاعتماد على خمسة ابعاد أساسية تشكل التوازن والاستدامة بدءا بمنظور التعلم والنمو من خلال تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الإستراتيجية البيئية والاجتماعية، وهذا ما يؤدي إلى تطوير الإجراءات والعمليات التي تمكن من النجاح من الناحية الاجتماعية والبيئية من خلال منظور العمليات الداخلية، وهو ما يمكننا من الاستجابة لاحتياجات العملاء من الناحية الاجتماعية والبيئية من خلال منظور العملاء وبذلك يكون للمؤسسة أداء فعال على المؤشرات البيئية والاجتماعية من خلال المنظور المجتمعي وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى الحصول على مستوى مقبول من الربحية من جهة والمساهمة في التنمية المستدامة من جهة أخرى لنظمن بذلك استمرارية المؤسسة وذلك وفق ما يشرحه الشكل رقم(10).

شكل رقم (10): يبين مخطط "السبب والنتيجة" في منطق بطاقة الأداء المتوازن والمستدام



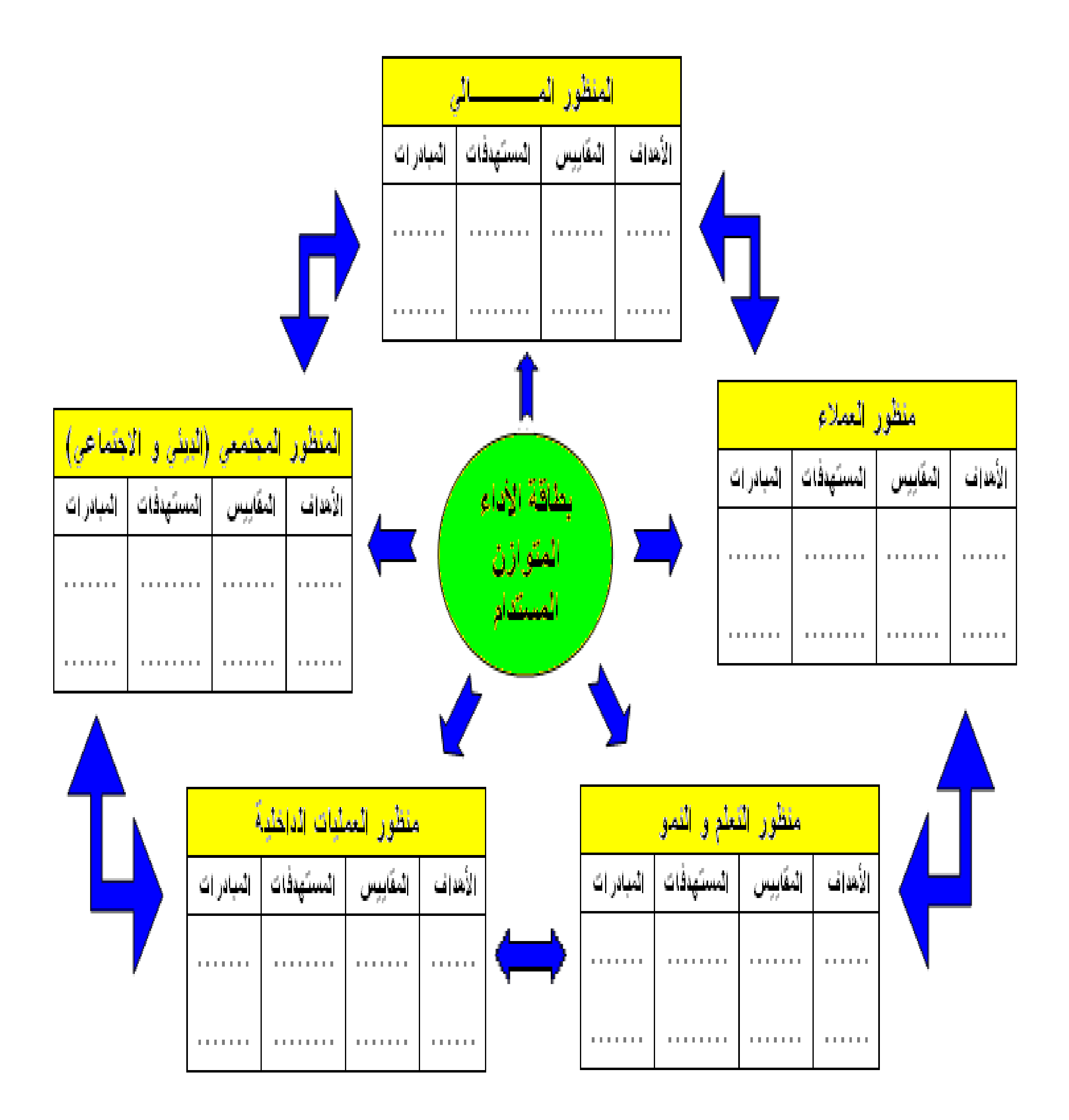
المصدر: Gérald NaroK, "Les indicateurs sociaux: Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting", Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management, Université Montpellier I. le: 02 /04/2010http://pedagogie.ac-montpellier.fr/Disciplines/eco_gestion/ consulter

وبالاعتماد على هذه المراحل يمكن استنتاج نموذج مقترح لبطاقة قياس وتقيم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة كما يمثله الشكل رقم (11).

والذي من خلاله يمكن القول أن هذا الأسلوب أي نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) يعمل من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارية جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العمالية والموارد البشرية، أي تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الإستراتيجية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بحيث أن هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة أي تطوير الإجراءات والعمليات التي تمكن من النجاح من الناحية المجتمعية أي الاجتماعية والبيئية، مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميز وبأسعار معقولة تحوز على رضا العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء من الناحية الاجتماعية والبيئية وبالتالي الحفاظ على عملاء المؤسسة وإضافة عملاء جدد، وهو ما يؤدي إلى أن يكون أداء المؤسسة فعال على مستوى المؤشرات البيئية والاجتماعية، وينعكس ذلك بشكل نهائي على تحسين الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة وهو ما يحافظ على ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ومساهمتها في التنمية المستدامة من جهة أخرى وهو ما يوصل إلى نتيجة هامة جدا وهي تطوير وتعزيز مسؤولية المؤسسة اجتماعيا وبيئيا.

وكنتيجة لما سبق يمكن القول انه يجب على المؤسسة أن لا تربط نموها بزيادة مردوديتها وتحسنها فقط، ولكن أيضا بتأثيراتها البيئية والاجتماعية الحالية والمستقبلية، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تتعامل بايجابية مع متطلبات كل الأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العملاء، العمال الموردين المتعاملين الاجتماعين، السلطات العمومية،...).

شكل رقم (11): يبين النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: بتصرف الطالب وبالاعتماد على: Kaplan R S, Norton. D P, 1996, Op.Cit, p54

انطلاقا من هذا الشكل يمكن القول أننا حاولنا القيام بتكييف عمل نظام بطاقة الأداء مع ضوابط التنمية المستدامة من خلال دمج أبعاد الأداء المجتمعي (الأداء البيئي والاجتماعي) ليكـــون قيـــاس وتقييم الأداء في المؤسسة متوازنا ومستداما.

IV. القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام

توجد هنالك قواعد أطلق عليها اسم القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي يمكن عرضها على النحو التالي:[1]

1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

2- يجب إدراك انه لا توجد هنالك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح، واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة.

4- ضرورة إدراك اثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هنالك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام الأعمال، ولاشك أن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.[2]

7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، من اجل إدراك التغيرات المستمرة.

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هنالك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميمه أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسئولين عن تطبيق النظام.

11- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.

[1] - محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص280.

[2] - ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، **"اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد17، العدد2، 2009 ص752. (http://iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles. Consulter le: 10/04/2010)

IV.1. التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

هنالك بعض التوصيات التي انبثقت من خلال الملاحظات والمشاهدات خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض المؤسسات، ولازال هنالك اتفاق بسيط حول التطبيق الفعال للبطاقة ولكن يوجد إجماع حول الفكرة التي تقول بأنه ليست جميع أدوات البطاقة متساوية.

ويمكن إجمال توصيات بناء فعال لبطاقة الأداء بما يلي:[1]

- إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة.
- تبسيط رؤية واستراتيجيات الأعمال.
- تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤية والإستراتيجية بنتائج الأعمال.
- تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى الوظائف والأقسام والأفراد.
- تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل.
- تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال والمكافئات الفعالة.
- اعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب إعادة تقييم وصيانة وتحديث.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن المستدام عامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية والاجتماعية لضمان التحسين المستمر والاستدامة.

وبصفة عامة يتطلب خطة مثلى لبطاقة الأداء المتوازن المستدام كل أو بعض المراحل التالية[2]:

1- مناقشة المشاكل الإستراتيجية للمؤسسة وإيجاد حلول لها، بغرض تحقيق إجماع بين الأفراد حول رؤية المؤسسة، ومن ثم تحديد وجهات النظر الأساسية في البطاقة.

2- تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي لصياغة أهداف لكل وجهة نظر سبق تحديدها في بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة.

3- تطلب لجنة التخطيط الاستراتيجي ملاحظات عن البطاقة ومدى قبولها من أعضاء المؤسسة.

4- تعدل اللجنة بطاقة الأداء بناء على الحوار مع الأعضاء، ثم تقوم الإدارة بصياغة خطة إستراتيجية لمدة خمسة سنوات للمؤسسة ككل.

5- يتم مراجعة مدى تقدم الأفراد والمؤسسة كل ثلاثة أشهر لتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام فوري وأعمال إضافية.

6- بناء على الفحص الداخلي والخارجي للظروف الحالية للمؤسسة والتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تعدل لجنة التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء والخطة الإستراتيجية ذات الخمس سنوات.

---

[1]- Kevin Menor Hendricks Larry, Christine Wiedman, "**the Balanced Scorecard: to Adopt or Not to Adopt**", Ivey Business Journal, December 2004, pp1-9.

[2]- Chow C W & All, "**Applying the Balanced Scorecard to small companies**", Management Accounting August 1997, p27. (http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumChowHaddadWilliamson97.htm. Seen on: 12/04/2010).

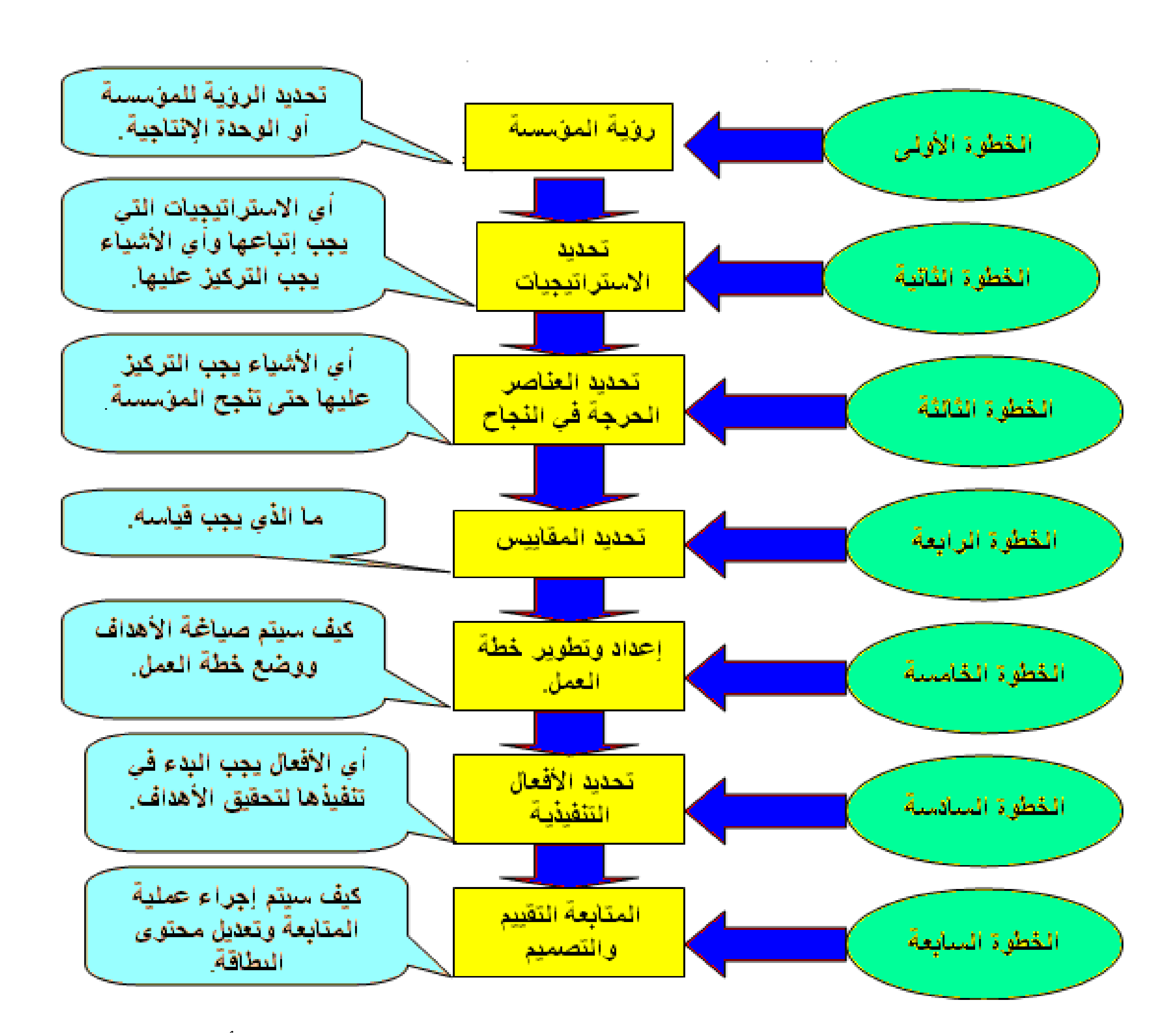
2.IV. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد تعددت أراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدا.

3.IV. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة عدد من الخطوات يمكننا توضيحها في الشكل رقم (12).

شكل رقم (12): يبين خطوات تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن 2006 ص ص221-222.

وسنقوم في ما يلي بتوضيح هذه الخطوات:

1. **تحديد الرؤية:** الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبو أن تصل إليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة.[1]

قد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد، ولكن يجب أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة.[2]

ومن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة ما يلي:[3]

- أن تكون مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
- أن تلبي جميع طموحات تطلعات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.
- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
- يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيدا عن رؤية واقعية.
- يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية للمؤسسة.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تكوين رؤية شاملة للمؤسسة، بحيث تأخذ بعين الاعتبار أبعاد بطاقة الأداء عند تحديد الرؤية، ويمكن صياغة رؤية المؤسسة مثلا "أن تكون المؤسسة رائدة في السوق الجزائرية".

2. **تحديد الاستراتيجيات**

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.[4]

فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يدعم المركز التنافسي لدى المؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تناسبي مناسب، فان الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والتحفيز والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات

---

[1] - محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص279.

[2] - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، مرجع سابق، ص148.

[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، مرجع سابق، ص 216.

[4]- Chaudron David, "**Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement**", International Consultants in Organizational Change, 26 September 2003, pp3-10. (http://www.organizedchange.com/balancedscorecared.htm. Seen on: 03/05/2010).

والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من جهة أخرى.

3. تحديد العناصر الحرجة للنجاح

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في الجدول رقم(13).

جدول رقم (13): يبين الأهداف والمبادرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

البيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي)
الأهداف	تعزيز العائد والربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	التحسين والتطوير المستمر لقدرات العاملين	تعظيم الربحية الاجتماعية والحفاظ على البيئة
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	خدمات تسويقية بمستوى رفيع	تفويض مناسب للصلاحيات والمهام	تدريب وتأهيل فعال ومتواصل	المساهمة في مختلف المنافع الاجتماعية وتكيف أنشطة الإنتاج والخدمات وفقا للقوانين البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة.

4. تحديد القياسات (مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء)

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فانه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات للأداء في المرحلة السابقة وفقا للجدول رقم (14).[2]

[1] - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، مرجع سابق، ص148.
[2] - محمد احمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص75.

جدول رقم (14): يبين مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المنظور المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاع العملاء
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
منظور العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم وقيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة
منظور التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أداء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
منظور التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية وتحسين خصائصها معدل تطور النشاط البحثي، معدل فاعلية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.
منظور الأداء المجتمعي	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.
	تطور الأداء الاجتماعي	التطور في فرص البيئة التي تتيحها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.

المصدر: محمد احمد محمد أبو قمر، مرجع سابق الذكر، ص78.

5. إعداد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.[1]

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية كما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فان مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول رقم(15).

جدول رقم (15): يبين مقاييس الأداء المرتبطة بمستويات النشاط.

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية اللازمة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتصميم وتطوير احد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء.
التحصيل	معدل المبيعات الآجلة، نسبة تحصيل الذمم، فترة التحصيل، المسموحات النقدية للتحصيل.
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شؤون البيئة	الغرامات عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: محمد احمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص74.

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص247.

6. تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسئوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر على كل العاملين والمدرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.[1]

7. المتابعة التقييم والتصميم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.[2]

تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وان تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والأداء السابق، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع والأقسام" وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة.[3]

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المنتظرة منها كأداة ديناميكية للإدارة، فبطاقة الأداء يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقارير الجارية للمصالح المختلفة لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس بشكل مستمر على المدى القصير خصوصا إذا تعلق الأمر بالرقابة.

4.IV. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

من بين المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية ما يلي:[4]

– قد يكون هنالك اختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشتركة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة لدى الإدارة العليا، حيث قد تكون الرؤى مختلفة، وفي حالة الاتفاق لرؤية معينة لإستراتيجية المؤسسة، قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة، ومن ثم فان الخطوة الأولى في

---

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص248.

[2] - محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص280.

[3] - Arveson Paul, "**the Balance Scorecard for port Authorities**", American Association of Port Authorities www.Balanced Scorecard.ogr, 2007, p31. (http://aapa.files.cms-plus.com/SeminarPresentations/Arveson.pdf Seen on: 09/05/2010).

[4] -Epstein M J, Manzoni J**," The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action**", Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997, p35. (http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumEpsteinManzoni97.htm. Seen on: 12/05/2010).

عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه.

– قد يكون من الصعب تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية، وتمثل هذه الخطوة التحدي الكبير والهام في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث يتطلب ذلك تكامل العمليات والنتائج.

– قد يكون من الصعب قياس بعض متغيرات الأداء مثل كيفية قياس دافعية أو التزام المستخدم تجاه المؤسسة، وتعتبر هذه المقاييس مهمة لأنها تضع الإستراتيجية في دائرة الاهتمام، حيث أن المقاييس التي يبلغها الأفراد للإدارة سوف توجه أدائهم، وإذا اختارت المؤسسة مجموعة مقاييس خاطئة فإنها سوف تؤدي إلى أداء غير ملائم.

– قد ينتج عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد وبصفة خاصة، قد لا توجد بعض البيانات المطلوبة داخل المؤسسة ويجب تجميعها خصيصا للوفاء بمتطلبات تطبيق هذا النظام، ومن ثم فان الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد يقاومون تطبيق هذا النظام وتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه خاصة أنهم قد لا يدركون أهدافا واضحة له من ناحية أخرى.

– قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطق النفوذ والسلطة، فقد يتعمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات لا يمكن للإدارة العليا أو مرؤوسيهم الوصول إليها وذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو لحماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم.

– عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

– عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

– القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحوى تحقيق الأهداف.

– صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

خلاصة الفصل

تهدف المؤسسة الاقتصادية منذ تأسيسها إلى تحقيق الربح والعائد الاقتصادي دونما أن تأخذ في الحسبان أي أهداف أخرى نتيجة اقتناعها بان نجاح أدائها الاقتصادي يعني استمرارها ودوامها في محيط يزداد تنافسا واتساعا من يوم إلى آخر، إلا انه في المدة الأخيرة ونتيجة لظهور وبروز التأثيرات السلبية لهذا النجاح الاقتصادي سواء على المجتمع أو البيئة ومواجهة الكثير من المؤسسات الاقتصادية للأمر الواقع كونها أصبحت تشكل خطرا حقيقيا على الحياة، استدعى ذلك إلزامية ووجوب مراقبة نشاط هذه المؤسسات عن طريق علاقتها مع كل الأطراف ذات المصلحة وذلك بان تدمج أهداف المجتمع (أهداف بيئية واجتماعية) بالموازاة مع أهدافها الاقتصادية ليكون أدائها شاملا متوازنا ومستداما.

لكن كلمة مراقبة لا تفي بالغرض المطلوب إلا بوجود آليات وأدوات مراقبة تسيير حديثة تتمكن بفضلها هذه المؤسسات من الحفاظ على توازنها واستدامتها بتحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين البيئة والمجتمع الذي توجد فيه وتمارس فيه نشاطها.

وكنتيجة لهذا الفصل تم اقتراح آلية مراقبة تسيير حديثة تمكن من تحقيق التوازن والاستدامة في نشاط المؤسسة تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تعمل على قياس وتقييم الأداء بناء على خمسة منظورات وهي المنظور المالي ومنظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والمنظور المجتمعي متمثلا في الأداء البيئي والاجتماعي، من اجل تحقيق الأداء المتوازن المستدام كما تعتبر تمهيدا نظريا لما سيتم معالجته في الفصل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن.

الفـــصل الرابع

دراسة تطبيقية مقارنة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة لمفهوم وأهمية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات المتوسطة من حيث أساليب وأدوات القياس في بيئية الأعمال الحديثة ومحاولة تكيف عملها في إطار ضوابط التنمية المستدامة من اجل بلورة نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام يقيس ويقيم الأداء الشامل والمتوازن في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة مما يوفر لها النجاح مستقبلا بتفادي العراقيل والمعوقات قدر الإمكان والمحافظة على استمراريتها في ضل المنافسة، والعمل على ديمومتها من خلال تأقلم ازدهار نشاطها في إطار احترام مبادئ الحفاظ على بيئيتها.

وبناءا على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري عن طريق محاولة تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن والمستدام من اجل التطبيق الميداني في مؤسسة متوسطة في قطاع الصناعات الغذائية وتحديدا في قطاع إنتاج الحليب تتمثل في مؤسستي ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف مع إجراء عملية مقارنة للنتائج الجزئية والكلية المتحصل عليها من جراء عملية تطبيق هذا النموذج.

ومن بين الأسباب الأساسية التي دفعتنا لاختيار الدراسة الميدانية في هذا القطاع ما يلي:

1- أهمية قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر إذ يشكل 80% من مجموع 455 ألف مؤسسة متوسطة وصغيرة.[1]

2- الوزن الاقتصادي للقطاع إذ يأتي الحليب ومشتقاته في صدارة قائمة الواردات الغذائية بنسب متوسطة حيث بلغت الواردات سنة 2008 ما قيمته 1.295 مليار دولار مقابل 1.063 مليار دولار سنة 2007 أي بزيادة بلغت 21.72% محتلا بذلك المركز الثاني بعد الحبوب.[2]

3- الوزن المعتبر لحجم الاستهلاك، فمنتجات الحليب أساسية ومستهلكة يوميا من طرف جميع المواطنين، وهو ما يبرز أهمية القطاع المدروس.

4- حجم السوق المحلي والشبكة التجارية الواسعة لتصريف منتجات الحليب ومشتقاته.

5- المشاكل المختلفة التي تعانيها مؤسسات هذا القطاع، منها التنظيمية (أي تسيير علاقاتها الداخلية والخارجية) والتمويلية (أي حاجتها الماسة إلى دعم تمويلي للزيادة الاستثمار ومواجهة تقلب الأسعار الخاصة بالمادة الأولية) والتسويقية (أي رفع الحصة السوقية وترويج أكثر للمنتوج، المنافسة القوية سواء كانت محلية أو من طرف مؤسسات أجنبية، خاصة صعوبة مواجهة التطور التكنولوجي والإبداع والتطوير في المنتجات).

[1] -http://www.djazairnews.info/affaire.20/03/2010.html, Consulter le: 27/05/2010
[2] - http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers/statar.pdf, Consulter le: 08/07/2010

6- تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة كنموذج لمؤسسة متوسطة من القطاع الخاص تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة من جهة والدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات المتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، إضافة إلى زيادة حجمها وتوسعها المستمر في نشاطاتها، في بيئة الإعمال الحديثة أصبح لزاما وأكثر من ضروري تبني نظام قياس وتقييم أداء أكثر تحكم وفعالية وهو ما يجعلها تسيطر وتتحكم في أنشطتها عن طريق الرقابة الشاملة والمتوازنة ونجاح إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

7- بالنسبة لمؤسسة ملبنة التل فهي مؤسسة متوسطة عمومية اقتصادية تنشط في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته كذلك وهي أيضا تنشط في سوق يلقى منافسة قوية من جانب المؤسسات الخاصة وهو ما يتطلب من هذا النوع من المؤسسات قياس وتقييم أداءها من اجل تحديد موقعا في السوق من خلال مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال معرفة مدى بلوغ أهدافها التي سطرتها وتصحيح أخطائها من اجل استمراريتها وبقائها.

8- إن اختيارنا لمؤسسة خاصة من جهة ومؤسسة عامة من جهة أخرى حتى نبين من خلال عملية المقارنة ما تتميز به كل مؤسسة عن الأخرى وبالتالي ما يتميز به قطاع عن قطاع الآخر.

9- بما أن الدراسة تخص مؤسسة صناعية فإنها تؤثر في البيئة وتتأثر بها وذلك من خلال النقاط الموجودة في تقرير مجموعة البنك الدولي (IFC)، الذي تطرقنا إليه سابقا وخاصة من جهة الاستعمال الأمثل للموارد وتأثر البيئة بالفضلات التي تطرحها هذا إضافة إلى دورها الاجتماعي.

I. دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة

I.1. لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة[1]

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، أنشأت من طرف احد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر بـــ: 6 ملايين د.ج، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي بتاريخ 15 ماي 2000 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون د.ج متمثل في: 50% أموال خاصة و50% الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل، بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى40.000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل.

في بداية عمليتها الإنتاجية كانت ملبنة الحضنة تنتج منتوج حليب البقر المبستر، ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر وتم تجسيد ذلك عبر عدة مراحل نذكرها فيما يلي:

ا- أجريت أول عملية توسيع في 15 أكتوبر 2001 بتكلفة تقدر بـــ: 50 مليون د.ج بأموال خاصة 100% أدى بزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة من 40.000 لتر/اليوم إلى 140.000 لتر/اليوم كما

[1] - الإدارة العامة لمؤسسة.

صاحب ذلك طبعا زيادة في اليد العاملة حيث بلغ عدد عمال المؤسسة 41 عامل كما تنوعت منتجاتها إلى عدة أنوع منها:

- حليب بمسحوق مبستر في كيس بلاستيكي مرن.
- لبن في كيس بلاستيكي مرن.
- حليب بقر مبستر في أكياس بلاستيكية.

ب- بتاريخ 15 أكتوبر 2004 تم رفع رأسمال المؤسسة إلى 90 مليون د.ج، وقد بلغت تكلفة التوسع حوالي 900 مليون د.ج مقسمة كما يلي: 30% أموال خاصة و70% الباقية ممولة عن طريق قروض متوسطة المدى، ومن أثار هذا التوسع زيادة الطاقة الإنتاجية بـــ 380.000 لتر/اليوم إضافة إلى توسيع وتنويع خطوط الإنتاج كما يلي:

- ياؤورت ممزوج بالفواكه في قارورات سعة1 لتر.
- ياؤورت ممزوج بالفواكه في علب.
- حليب بقر في قاروات1 لتر.
- ياؤورت معطر في علب.
- لبن وحليب مبستر في قارورات سعة1 لتر.
- ياؤورت في قارورات سعة1 لتر.
- حلوى قشطية بالفواكه.

3- خلال سنة 2006 تمت توسعة أخرى حيث تم شراء مقر مجاور للملبنة مساحته 30.000م2 كان ملكا لشركة (EDIMCO) من اجل تجسيد عملية استثمار تتمثل في توسيع وحدات إنتاج الياؤورت وقد دخلت في عملية الإنتاج وإنشاء وحدة لإنتاج العصير وأخرى لإنتاج الجبن وهي في طور الانجاز بتكلفة إجمالية قدرها 150 مليار سنتيم ممولة بنسبة 30% أموال خاصة و70% قروض متوسطة المدى[1].

I.2. عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط البيئة الداخلية والخارجية، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات وأية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء أرائهم

[1] ـ الإدارة العامة للمؤسسة

وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.[1]

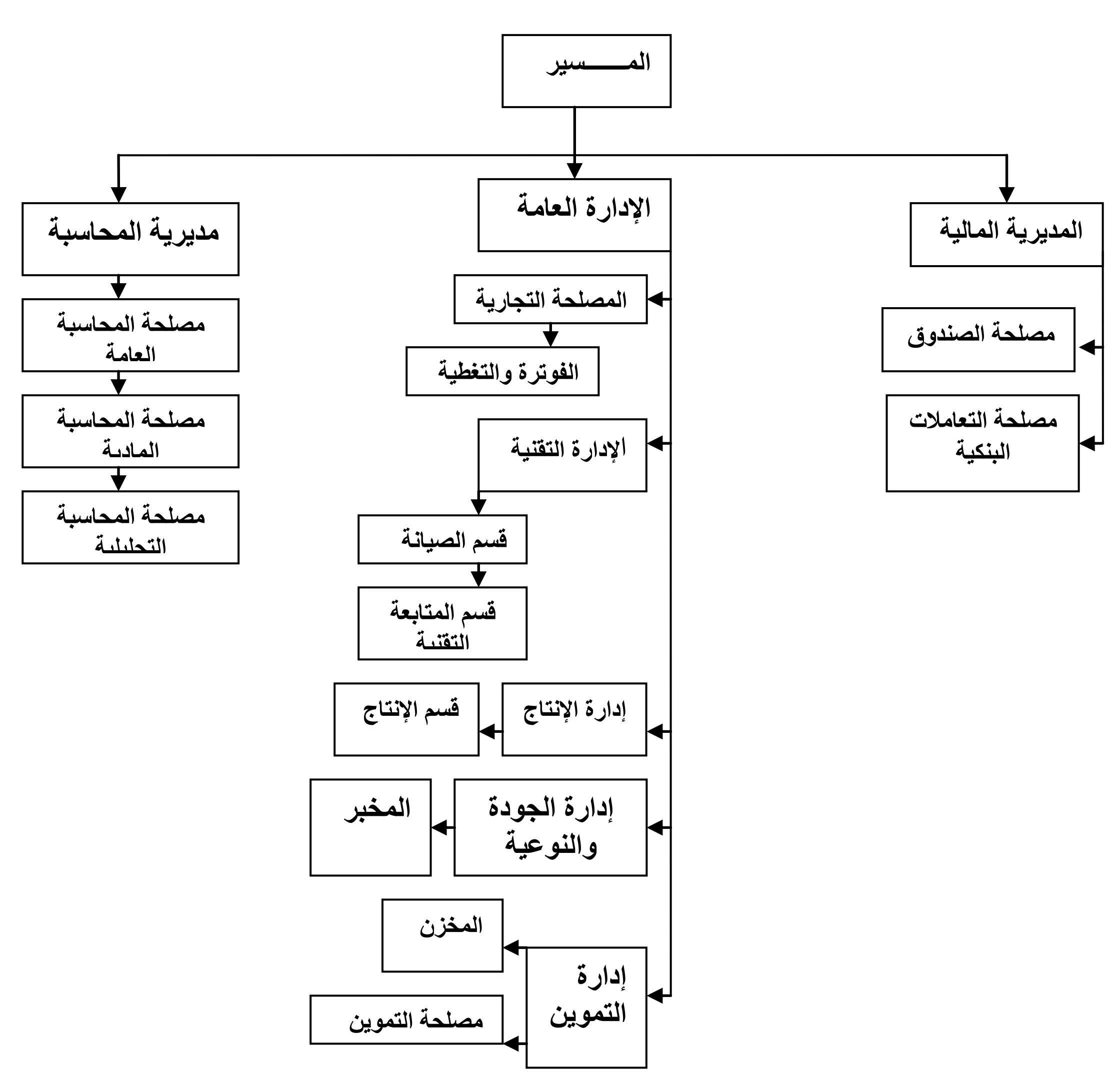
فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة الحضنة من طرف الإدارة يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن أهمها:

- تحقيق التطور والنمو من خلال الزيادة في الأرباح والإيرادات.
- الحيازة على اكبر نسبة من السوق المحلي وبالتالي الريادة.
- تحسين وتنويع المنتوجات والخدمات من اجل كسب العملاء والعملاء الجدد.
- الإشراف على كل المصالح والهيئات والوظائف من اجل الضمان الحسن لتسيير المؤسسة.

إن مؤسسة الحضنة حليب في توسع وتحسن مستمر من خلال الأرباح التي تحققها في منشاتها ومنتجاتها، في نشاطاتها وفي إمكانياتها المادية والبشرية، وهذا نتاج الجهد الكبير المبذول من طرف إدارتها العليا، ومن اجل مواصلة هذا التحسن والتطوير أصبح لزاما عليها تكييف هيكلها التنظيمي ليتماشى مع إستراتيجيتها وأهدافها التي تصبو إليها، ويمكن تجسيد هيكلها التنظيمي في الشكل رقم (13).

[1]- http://www.al-edary.com/vb/showthread.php, Consulter le: 03/06/2010.

شكل رقم(13): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ملبنة الحضنة".



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة العامة.

I.3. نشاط المؤسسة[1]

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وبالتالي فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالية:

1- الشراء: من اجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية لعملياتها الإنتاجية، تقوم المؤسسة باستيراد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج عن طريق التعاقد مع موردين، حيث يتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، وتتعامل مع موردين أجانب مثل فرنسا، هولندا، الدنمرك، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية، وموردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال.

2- الإنتاج: وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى

[1] - مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها، الحليب المبستر، الرائب، اللبن، الياؤورت، الحلوة القشدية، وهذه المنتجات تنتج يوميا وعلى مدار السنة.

نتيجة التوسعات المختلفة والمتنوعة سواء في نفس خطوط الإنتاج أو خلق خطوط جديدة أدى إلى زيادة في القدرة الإنتاجية حيث بلغ مقدار الزيادة 6,25 مرة خلال فترة وجيزة وهي تستخدم حوالي 90% من طاقتها الإنتاجية الحالية، بالنسبة لساعات العمل فهي تعمل طيلة أيام الأسبوع وبثلاثة ورديات[1].

03- البيع: بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) وذلك وفق حالتين:

- بالنسبة للحالة الأولى: حالة الإنتاج وفق الطلبية فان الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة للزبون أو بوسائل المؤسسة.
- بالنسبة للحالة الثانية: حالة الإنتاج بدون طلبية فان البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به المؤسسة بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

II. مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الحضنة وفق كل منظور من بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC).

بالنسبة لرؤية المؤسسة فإنها تتمثل في أن تكون مؤسسة متوسطة متميزة في مجال الصناعات الغذائية متخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته، ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية:

- أن تكون ملبنة رائدة تسعى للنهوض بمستوى الإنتاج والخدمات.
- مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في مجال الإنتاج الخدمات والتنظيم والتسيير.
- المساهمة في عملية البناء والتنمية الاقتصادية.

أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق المحلية.
- الزيادة المستمرة في عائدات المؤسسة وأرباحها السنوية.
- تقديم منتجات وخدمات بالجودة والأداء الأمثل.
- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج ويخدم مصالح العملاء والتطوير والارتقاء بمستوى الملبنة تنافسيا وإداريا وتقنيا.

وبناءا على ضوء ما تعرضنا له في الجانب النظري، سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) حسب الأبعاد الخمسة للنموذج المقترح من خلال تحديد المنجز فعلا حسب مؤشرات الأداء المرتبطة بهذه الأبعاد كما يلي:

1- **بالنسبة للمنظور المالي:** ويمثل احد المنظورات التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة وحسب علاقة السبب النتيجة التي ذكرناها سابقا مع مقاييس الأداء للمنظورات الخمسة من نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث سنعرض مؤشرات هذا المنظور من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة

[1] - الإدارة العامة.

إلى مؤشرات مقاييس أساسية، وبما أن إستراتيجية هذه الأخيرة هي النمو والبقاء في نفس الوقت وبناءا على تطلعات المساهمين، يمكن تحديد هذه المؤشرات التي تقيس الأداء في السوق وتركز على ما يشير إلى حدوث تطور في نمو المبيعات، إضافة إلى مؤشرات قياس الجانب المالي والتي تركز على الربحية ومنها:[1]

- **معدل دوران الأصول:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وارتفاع هذه النسبة، يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين تطور معدل دوران الأصول (الوحدة: بالآلاف/ دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
المبيعات	705.731	1.218.039	2.213.551	2.939.428	3.799.907
إجمالي الأصول	778.837	1.313.849	1.498.966	2.138.384	2.528.653
المعدل	**% 90,61**	**% 92,71**	**% 147,67**	**% 137,46**	**% 150,27**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية والمحاسبة.

- **معدل العائد على رأس المال المستثمر:** وهو يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الإرادية، حيث يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على رأس المال المستثمر= صافي الربح / رأس المال المستثمر

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر بأخذ الوسائل التالية:

- زيادة المبيعات.
- تخفيض التكاليف.
- خفض رأس المال المستثمر.

كما يمكن تحديد تطور هذا المعدل بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

[1] - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص144.

جدول رقم(17): يبين تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر.(بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
صافي الربح	(18.897)	2.993	31.718	49.605	189.434
رأس المال/م	7.662.255	1.302.797	1.483.621	2.116.654	2.448.496
المعدل	**% 0,24-**	**% 0,23**	**% 2,13**	**% 2,34**	**% 7,73**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية والمحاسبة.

- **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** إن زيادة حدة المنافسة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والتطورات الهائلة في التكنولوجيا يجعل المؤسسة تعمل على تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على عامل التكلفة من خلال تخفيض التكاليف والتحسين المستمر في الإنتاجية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع أرباحها بصفة مستمرة، ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى.

ويمكن تجسيد واثبات احد الأهداف الأساسية للمؤسسة وفق الجدول التالي الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للمؤسسة من جهة وتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم(18): تبين تطور الأرباح للملبنة (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الأرباح	18.897-	2.993	31.718	49.605	189.434
الزيادة %	**171,48-**	**115,83-**	**959,77**	**56,38**	**281,88**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مديرية المالية والمحاسبة.

- نتيجة سنة 2003: ربح بمقدار 26.438 ألف دج.

2- **بالنسبة لمنظور العملاء:** إن مقاييس الأداء تنعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للمنتج المقدم من طرف الملبنة والممثل الرئيس لتلك الأطراف هم العملاء حيث تعتبر آلية تحقيق الإيرادات وترتكز بشكل رئيسي على حجم التعاملات مع العملاء وأعداد العملاء، ومن ثم فانه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المنظور وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة على النحو التالي:

ا- **الحصة من السوق:** وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدر أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل النمو السنوي للمبيعات(%) = مبيعات السنة (n+1) - مبيعات السنة (n)
مبيعات السنة (n)

ومن ضمن العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر هي:

- حجم المبيعات.
- عدد العملاء.
- قيمة الإيرادات.

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من الحليب ومشتقاته بناء على المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

جدول رقم(19): يبين تطور حجم المبيعات (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
المبيعات	705.731	1.221.594	2.213.552	2.939.429	3.799.907
معدل النمو %	**22,25**	**73,09**	**82,67**	**32,79**	**29,27**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مديرية المالية والمحاسبة.

- حجم مبيعات المؤسسة سنة 2003: 577.290 ألف دج.

ب- **درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- عدد العملاء الموجودين.
- عدد العملاء الجدد.
- عدد العملاء المرتقبين.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(20): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العملاء	64	112	106	177	179
المعدل %	**28**	**75**	**-5,35**	**66,98**	**1,13**

المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة.

- عدد العملاء لسنة 2003: 50 زبون.

ج- **تكاليف التسويق:** ويقصد بها كل عملية ترويج لتصريف المنتجات تنجم عنها نفقات عدة مثل نفقات التوزيع، ويمكن تحديد هذا المؤشر بمقدار (نسبة) الأعباء المخصصة لعملية التسويق من سنة إلى أخرى.

ويمكن تحديد التكاليف المرتبطة بالتسويق وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(21): تبين تطور تكاليف وأعباء التسويق في المؤسسة (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف الإشهار	783	2.515	6.745	26.915	7.323
مقدار الزيادة	186	1.732	4.230	20.170	- 19.592
نسبة الزيادة	**% 31,15**	**% 221,2**	**% 168,19**	**% 299,03**	**% 72,79-**

المصدر: ميزانيات المؤسسة(2004-2008)، مديرية المالية والمحاسبة.

- مصاريف الإشهار لسنة 2003: 597 ألف/دج

3- **بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية:** تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل، هذا التحليل احد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسية، وهو منظور يتكامل مع المنظورين السابقين، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:

- **معدل دوران المخزون:** ويحدد هذا المعدل كما يلي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، وهى ميزة تنافسيه كبيرة يمكن الاستفادة منها.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(22): يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
تكلفة المبيعات	663.189	1.113.159	1.998.856	3.138.065	4.046.260
متوسط المخزون	113.246	253.671	411.568	449.868	422.627
معدل الدوران	**5,85**	**4,38**	**4,85**	**6,97**	**9,57**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مديرية المالية والمحاسبة.

- مخزون سنة 2003: 105.328 ألف/ دج.

- **معدل الأداء اليومي للعامل:** إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان أولهما هدف تطويري لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يتدرجوا إليها، وثانيهما هدف تقيمي لقياس أداء العامل وانجازه لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، وفي إطار نظم وأخلاقيات وقيم العمل، ويحسب مؤشر الأداء اليومي للعامل بالعلاقة التالية:

معدل الأداء اليومي للعامل = عدد الوحدات المنتجة/عدد أيام السنة

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

جدول رقم(23): يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة.(الآلاف/لتر)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الوحدات المنتجة	8.045	14.890	27.059	57.909	87.032
أيام السنة	365	365	365	365	365
المعدل	**22,04**	**40,79**	**71,13**	**185,65**	**238,44**

المصدر: مديرية الإنتاج بالمؤسسة

- **التحسين في الإنتاجية:** بما أن الإنتاجية هي اكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات إضافة إلى أن الإنتاجية تقيس موقف المؤسسة على المدى البعيد.

فالإنتاجية = الكفاءة + الفعالية.

أي الإنتاجية = عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة.

لذلك يمكن القول إن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كما يلي:

التحسين في الإنتاجية (%) = القيمة المضافة للسنة (n+1) - القيمة المضافة للسنة (n) / القيمة المضافة للسنة (n)

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(24): يبين تطور التحسين في الإنتاجية (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
القيمة المضافة	43.984	116.340	216.900	344.048	571.763
معدل الزيادة%	**47,82**	**164,50**	**86,44**	**58.62**	**66,19**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مديرية المالية والمحاسبة.

- القيمة المضافة لسنة 2003: 29.755 ألف/ دج.

4- **بالنسبة لمنظور التعلم والنمو:** يعد هذا المنظور احد اتجاهات بناء نظم قياس وتقييم الأداء مركزا على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات بمختلف مستوياتها للتطوير المستمر في الإنتاج والخدمات ومحاولة بناء نظام معالجة حديثة للتقليل من التكاليف وزمن تقديم المنتوج، إن التركيز على الأصول الفكرية (مهارات الأفراد) تعد احد أهم مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:

- **معدل التأطير:** إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التاطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل التاطير(%) = عدد العمال (إطارات وتقنيين) / إجمالي العمال

ويمكن تحديد نسبة التاطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): يبين معدل التاطير في المؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الإطارات	13	22	50	56	130
إجمالي العمال	58	142	195	248	396
المعدل %	**22,41**	**15,49**	**25,64**	**22,58**	**32,82**

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

- **معدلات التوظيف:** يعد من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات لذا فزيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف (\%)} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n)}{\text{عدد الموظفين في السنة } (n)}$$

وانطلاقا من مما سبق يمكن تحديد معد التوظيف في المؤسسة كما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (26): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الموظفين	58	142	195	248	396
مقدار الزيادة	9	84	53	53	148
معدل الزيادة %	**18,36**	**144,82**	**37,32**	**27,17**	**59,67**

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

- عدد الموظفين لسنة 2003: 49 موظف.

- **مؤشر رضا العاملين:** مما لاشك فيه أن هنالك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافئات يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى، ومن بين العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي:

- الرضا عن الأجر.
- الرضا عن مستوى العمل.
- الرضا عن ساعات العمل وظروف العمل.
- التحفيز.

وهنا وانطلاقا من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها يمكننا أن نختار العنصر الأول والمتمثل في الرضا عن الأجر، والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

جدول رقم(27): تبين تطور مصاريف العاملين الملبنة (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف العاملين	10.363	27.236	42.105	59.451	90.611
معدل الزيادة %	**12,66**	**162,81**	**54,59**	**41,19**	**115,20**

المصدر: نفس المصدر السابق.

- مصاريف العاملين لسنة 2003: 9.198 ألف/ دج.

5- **بالنسبة للمنظور المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):** يجب أن تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تهيئة موائمة جميع الأنشطة التنفيذية مع الرؤية الإستراتيجية الطويلة الأجل، لكي تكون الأبعاد الخمسة السابقة متوازنة ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية إدارتها، مبرزتا اهتمامها بالإطراف ذات المصلحة، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:

- **معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية:** يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد مدى الرشادة في استعمال واستغلال مورد الماء والطاقة من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء والطاقة.

ويمكن تحديد معدل استعمال هذه الموارد من طرف المؤسسة في الجدولين التالين:

جدول رقم(28): يبين معدل استعمال الموارد المائية (بالآلاف/لتر)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المستهلكة	8.500	15.650	28.415	60.805	91.384
المعدل %	**7,59**	**84,11**	**81,56**	**113,98**	**50,29**

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة

- الكمية المستهلكة لسنة 2003: 7.900 ألف لتر

جدول رقم(29): يبين معدل استعمال الطاقة الكهربائية (بالآلاف/كيلواط)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المستهلكة	1.155	1.994	3.500	3.752	4.510
المعدل %	**28,47**	**72,64**	**75,52**	**7,2**	**20,20**

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة

- الكمية المستعملة من الطاقة الكهربائية لسنة2003: 899 ألف/كيلواط
- **معدل طرح النفايات الصلبة:** ونقصد بها مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الإنتاج المعيب ومخلفات العملية الإنتاجية التي تمثل 0.75%[1] من الإنتاج المباع والتي تتحول إلى عوائد نتيجة بيع بعض الفضلات من جهة وإدماج التكاليف الخاصة بمحاضر لجنة البيئة والضرائب المتعلقة بالتخلص من بعض المخلفات (منتجات فاسدة وغير صالحة للاستعمال) والتي تمثل عوائد للمؤسسة كونها تحصل بموجب هذه المحاضر على إعفاءات ضريبية مقابل تكاليف المنتجات المعدومة والتي غالبا ما تكون نهائية، وهي في نهاية الأمر ترمى في البيئة دون معالجة أو استرجاع مما يجلها تؤثر سلبيا في البيئة، وهذا المؤشر يمكن تحديده وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(30): يبين معدل طرح النفايات (بالآلاف/دج)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المستهلكة	5.293	9.162	22.048	16.602	28.499
المعدل %	**62.61**	**73,09**	**140,64**	**24,70-**	**77,68**

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

- قيمة الكمية المطروحة لسنة 2003: 3.255 ألف دج.
- **مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي:** أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل النقل والمساعدات الاجتماعية المختلفة ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة(%) = عدد الأفراد المشمولين بالمزايا / عدد العمال

من خلال ما سبق فان الأبعاد المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام يجب أن تكون مرتبطة مع أهداف المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية فيجب أن تكون المؤشرات مرتبطة بنوع الهدف المراد بلوغه من طرف المؤسسة.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

[1] - مصلحة الإنتاج لمؤسسة الحضنة.

جدول رقم(31): يبين مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الأفراد	13	22	50	56	130
إجمالي العمال	58	142	195	248	396
المعدل %	**22,41**	**15,49**	**25,64**	**22,58**	**32,82**

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

II.1. الحالة العملية لاقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

إن نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة، لنتمكن بعد ذلك من ترجمتها إلى مجموعة مؤشرات قياس تمكنها من تحديد درجة بلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة، بحكم العلاقة الأساسية بين إستراتيجية المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي يمكن القول أن مؤسسة ملبنة الحضنة وانطلاقا من معالم بيئتها الداخلية والخارجية فإنها تعتمد أساسا في إستراتيجيتها وبشكل كبير على هدفين أساسين وهما:

- الهدف المالي المبني على الربحية أو العائد والاستثمار في الأصول المادية.
- والهدف الأخر وهو العملاء أي العمل على تحقيق الجودة في خدمة عملائها وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها لفرض وجودها وزيادة رقم أعمالها.

وهو الشيء الذي تأكدنا منه من خلال مناقشتنا مع مسير المؤسسة حول إستراتيجية وأهداف المؤسسة على المدى القصير أو الطويل من خلال تحديد أوزان تبرز أهمية كل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، بعدما عرضنا عليه طبعا مفهومها وأبعادها الخمسة كنموذج مقترح ليكون بديلا وأداة حديثة لقياس وتقييم أداء الملبنة وبالتالي تسمح بمراقبة فعالة لتسييرها، وكان تحديد تقسيم الأهمية على منظورات البطاقة بتقدير الأوزان بناء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، علما بأنه لا توجد أي أداة لقياس أو تقييم الأداء أو حتى لمراقبة التسيير بالملبنة ويتم ذلك بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات والنسب المالية انطلاقا من الميزانيات السنوية، وفيما يلي سنقوم بتحديد وزن (أهمية) كل منظور وفقا لإستراتيجية وأهداف المؤسسة وتقسيم هذا الوزن على المؤشرات الأساسية التي تبين مدى بلوغ الهدف الاستراتجي الرئيسي.

ووفقا لما ذكر سابقا في الجزء النظري وانطلاقا من الشكل رقم (10) الذي يبين مخطط السبب والنتيجة في منطق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، فان المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن ما يتم من أهداف ومؤشرات لقياسها في منظور التعلم والنمو يؤثر بشكل مباشر في المنظورات الأربعة الأخرى ومن ثم فانه لإعداد هذه المقاييس والمؤشرات التي تتضمنها بطاقة الأداء يجب تحديد الهدف الاستراتيجي النهائي وكيفية تحقيقه من خلال المنظورات الخمسة، ثم يلي ذلك تحديد ما يتضمنه كل

منظور على حدا بهدف تحقيق هذا البعد الاستراتيجي، وبناء على ما ذكر سنتعرض إلى الأبعاد المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام تسلسليا كما يلي:

01- منظور التعلم والنمو: بالنسبة لهذا الجانب فان المؤسسة تعتمد على تسيير الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف، لكن في الآونة الأخيرة لجأت المؤسسة إلى عملية التكوين الجزئي لبعض الموظفين وهذا من اجل رفع قدراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي في مجال نشاطها، وهذا لتحسين خدمات عملائها، إضافة إلى توفير نظام معلوماتي متطور متمثلا في تجهيزات الإعلام الآلي المتطورة وإيصال مكاتب الإطارات بخدمات الانترنت، وبناءا على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـــ:15%، حيث تم توزيع هذا الوزن وفق أهداف المؤسسة وأهمية كل مؤشر إضافة إلى خبرة المسيرين ونظرتهم الإستراتيجية على ثلاثة مؤشرات كما يلي:

- معدل التاطير: 5%
- معدلات التوظيف: 5%
- معدل رضا العاملين: 5%

02- منظور العمليات الداخلية: في النظرة الإستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة فان هذا المنظور مكمل ويؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي للمؤسسة عن طريق عمليات الإنتاج، وعمليات الابتكار في مواجهة احتياجات العملاء وإعانتهم وعملية الابتكار ترتبط بتطوير وتنمية بعض الجوانب التنظيمية والفنية في المؤسسة، فتقديم سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديد يعتبر هدف ابتكاري.

وبناءا على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـــ:15%، وقد وزعت نسبة هذا الوزن بالتساوي على ثلاثة مؤشرات كما يلي:

- معدل دوران المخزون: 5%
- معدل الأداء اليومي للعامل: 5%
- التحسين في الإنتاجية: 5%

03- منظور العملاء: بالنسبة لهذا المنظور فانه لا يقل أهمية مقارنة بالمنظور السابق لان العميل أو المستهلك هو الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة ويمثل السوق التي تروج فيها منتجاتها وتحقق عوائدها، وبناءا على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـــ:30%، وقد وزعت هذه النسبة على ثلاثة مؤشرات بالتساوي كما يلي:

- الحصة من السوق: 10%
- درجة الاحتفاظ بالعميل: 10%
- تكاليف التسويق: 10%

04- منظور الأداء المجتمعي (الأداء الاجتماعي والبيئي): من خلال مختلف نقاشاتنا مع المسير والاطلاع على مختلف نشاطات المؤسسة فانه هنالك بعض المساهمات الاجتماعية للمؤسسة في المجتمع القليلة جدا من خلال تمويل بعض الأندية الرياضية، المساهمة في تمويل بعض الملتقيات العلمية والمهنية، نقل العمال، أما في الجانب البيئي فالمؤسسة تنظر على أن علاقتها مع البيئة حسنة كون جزء من الإنتاج المعيب يسترجع آليا والجزء الأخر والذي يعتبر كفضلات معدنية تباع إلى تجار يصدرونها إلى مؤسسات الاسترجاع بالخارج، أما الفضلات من المنتجات الغير صالحة للاستعمال فتعدم (أي ترمى في الطبيعة أو تحرق) بعد أن يحرر لها محضر وبحضور المصالح البيئية والجبائية، ومنه فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـــــ: 10%، حيث تم توزيع هذه النسبة على أربعة مؤشرات كما يلي:

- معدل استهلاك الماء: 3%
- معدل استهلاك الطاقة: 3%
- معدل طرح النفايات: 2%
- المساهمة الاجتماعية: 2%

05- **المنظور المالي:** بالنسبة لهذا المنظور يعتبر الهدف الأساسي ورأس الهرم في الأهمية بالنسبة للمساهمين والمستخدمين على حد سواء، فالتحسين المستمر للوضع المالي بزيادة الربحية والعائد ودوران رأس المال يعبر وفق نظرة الإدارة العليا للمؤسسة على استمرارية نجاح المؤسسة وتطورها، وبناءا على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر بـــ: 30%، وقد تم توزيع نسبة وزن هذا المنظور على ثلاثة مؤشرات كما يلي:

- معدل دوران الأصول: 10%
- معدل العائد على رأس المال المستثمر: 10%
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: 10%

أما بالنسبة للأهداف التي من المفترض بلوغها ويقاس ذلك من خلال مؤشرات قياس الأداء الموجودة في النموذج فقد حددت بما يلي:

1- **بالنسبة للمنظور المالي**

- معدل دوران الأصول: حدد الهدف بـــ: 40% لان ارتفاع هذا المعدل يدل على أن المؤسسة تحاول تحقيق حجم أعمال يتناسب مع حجم أصولها وهو ما يدل على كفاءة الإدارة في استخدام الأموال.
- معدل العائد على رأس المال المستثمر: تحاول كل مؤسسة ذات نشاط اقتصادي رفع دخلها السنوي المحقق من الاستثمار من اجل تحسين مركزها المالي وهو ما يشجع المدراء على الكفاءة والفعالية وقد حدد الهدف بناء على ما سبق بـــ: 40 %.

- معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: بهدف تحسين وضعيتها المالية تعمل المؤسسة على زيادة ربحيتها من خلال التقليل من التكاليف والتحسين في العملية الإنتاجية في حدود 80 %.

2- بالنسبة لمنظور العملاء

- الحصة من السوق: تعمل المؤسسة على رفع حصتها السوقية بهدف زيادة مبيعاتها وبالتالي رقم أعمالها، لذا فالمؤسسة تهدف إلى السيطرة على 90 % من السوق المحلي لولاية المسيلة.

- تكاليف الاحتفاظ بالعميل: تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بالقدر الممكن من العملاء القدم والحصول على عملاء جدد وذلك بمحاولة الاحتفاظ بـــ:90 % من عملائها.

- تكاليف التسويق: تكتسي عملية التسويق أهمية بالغة لدى المؤسسة للترويج لمنتجاتها بغرض زيادة مبيعاتها، لذا فالمؤسسة تعمل على زيادة هذا النوع من التكاليف وذلك حتى 60 %.

3- بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية

- معدل دوران المخزون: تعمل المؤسسة إلى رفع سرعة بيع منتجاتها من خلال زيادة نسبة تصريفها إلى 90 % وبهذا فهي تهدف إلى زيادة هذه النسبة من اجل أن تكون لها كميزة تنافسية.

- معدل الأداء اليومي للعامل: تهدف المؤسسة إلى رفع الإنتاجية من خلال تحسين فعالية العمال والرفع من أدائهم خلال العملية الإنتاجية، وقد حدد هذا الهدف بأقصى قدر ممكن وهو 98 %.

- معدل التحسين في الإنتاجية: تعمل المؤسسة على التحسين في إنتاجيتها من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرفها، وقد حدد الهدف بالنسبة لهذا المؤشر بـــ:60 %.

4- بالنسبة لمنظور التعلم والنمو

- معدل التاطير: تعمل المؤسسة على إيجاد نخبة من الإطارات والتقنيين من اجل رفع فعالية التشغيل لذا فهي تهدف دائما إلى الزيادة في عدد الإطارات والتقنيين في حدود 30% من إجمالي عمال المؤسسة.

- معدلات التوظيف: في إطار عملية التوسع من جهة ومواجهة الطلبات المتزايدة على منتجات المؤسسة من جهة أخرى تعمل المؤسسة في زيادة عدد العاملين لديها إلى 30% لتكون في مستوى تطلعات زبائنها.

- معدل رضا العاملين: نظرا لأهمية الرأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، فان هذه الأخيرة تعمل على إرضاء العاملين في حدود 90% ليكونوا في مستوى الأداء المطلوب منهم.

- بالنسبة لمنظور الأداء المجتمعي (الأداء البيئي والاجتماعي)

- معدل استهلاك المورد المائي: كما هو معلوم فالعملية الإنتاجية في أي ملبنة ترتبط ارتباطا وثيقا وأساسيا بالماء، فبدونه لا يمكن أن يكون هنالك أي إنتاج سواء للمنتج في حد ذاته أو في عملية التنظيف، وبما أن المؤسسة تهدف إلى التوسع والزيادة في منتجاتها فسيقابل ذلك طبعا زيادة في استهلاك هذا المورد فحدد هذا المعدل بنسبة تقديرية حوالي 40%.

- معدل استهلاك الطاقة الكهربائية: والتي تعتبر مصدر الطاقة الوحيد لتشغيل كافة الوحدة الإنتاجية والتغير في معدل الاستهلاك مرتبط بساعات العمل وحجم الإنتاج في المؤسسة، لذا فمواجهة الزيادة في الطلب تتطلب الزيادة في الاستهلاك بالنسبة للطاقة التشغيلية من الكهرباء في حدود 40%.

- معدل طرح النفايات: تنتج نفايات الملبنة عموما خلال العملية الإنتاجية والمتعلقة بالإنتاج المعيب الغير صالح للاستعمال للحصول على منتج نهائي كوجود عيب في علب التعبئة مثلا، أو وجود خلل في عملية تركيب المواد الأولية لتطرح نفايات سائلة، إضافة إلى النفايات التي تنتج بعد العملية الإنتاجية، ونقصد بها تلك المتعلقة بالمنتجات النهائية كفساد نسبة معينة من المنتجات نتيجة أسباب معينة كالعطل المفاجئ في الكهرباء مثلا، لذا فالمؤسسة تعمل على التقليل من نسبة المنتج التالف قدر الإمكان خاصة المنتج النهائي من خلال العمل على الحصول على إجمالي الإنتاج صافي في حدود 99%.

- المساهمة الاجتماعية: تعمل المؤسسة على رفع مساهمتها الاجتماعية من خلال التحفيز والعلاوات الاجتماعية الممنوحة لعمالها وهذا من اجل كسب ولائهم ورفع أدائهم وهو الهدف الأساسي والجوهري المرتجى من هذه المساهمة الاجتماعية، هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة المساهمة في الأعمال الخيرية كتمويل بعض الملتقيات العلمية، دورات رياضية، وهو ما يجعلها تهدف إلى كسب ثقة المواطن وتحسين نظرتها في المجتمع من خلال مساهمتها المجتمعية، وقد حدد بلوغ هذا الهدف في حدود 50%، أي زيادة نسبة العمال الذين تشملهم المساعدات والخدمات الاجتماعية بمختلف أنواعها.

أما بالنسبة للشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام فانه يتكون من الأعمدة التالية:

- **المنظورات الرئيسة** : وعددها خمسة، يحتوي كل منظور على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية، وبناءا على ذلك قمنا بربط كل منظور بثلاثة مؤشرات أساسية وهذا ليكون مجموعها في الإطار العام للبطاقة أي ما يعادل 15 إلى 20 مؤشر وفق ما تطرقنا له في الفصل الثالث من الجانب النظري، هذا من جهة وحتى نتمكن من التحكم في هذه المؤشرات بشكل جيد من جهة أخرى، ويتضمن كل منظور عدة مقاييس:

- **الوزن:** تعطى المنظورات الخمسة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الإستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمنظورات ولكن من المنطقي أن تختلف الأهمية النسبية للمنظورات باختلاف المؤسسات والأهداف، ويجب أن يتم تحديد الأوزان بشكل منطقي واعتماداً على الخبرة.

إن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء يعتمد وبشكل جوهري وأساسي من خلال توزيع نسب الأهمية على كل منظوراتها الخمسة لتكون متوازنة ومتكاملة يخدم ويكمل بعضها البعض ليشكل مجموع أوزانها التوازن الكلي للأبعاد الخمسة، ويمكننا القول أن التخلي عن ربط الأوزان بالمنظورات سينزع ويبعد صفة التوازن على بطاقة الأداء كما يلي:

- بالنسبة للنتائج المتحصل عليها تكون غير صحيحة لأننا أهملنا الوزن الذي يعبر عن أهمية المنظور انطلاقا من أهمية الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حتى وان كنا وزعنا المؤشرات على كل المنظورات.
- عند عدم توزيع الأوزان يجعنا نعتمد في تحليل نتائجنا على الانحرافات الناتجة عن الفرق في عملية القياس بين المستهدف والحقيقي أي أننا نعمل وفق لوحة قيادة كلاسيكية متعددة الأبعاد.
- **الأهداف:** وهي تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها للمؤسسة.
- **المنجز:** ما تم إنجازه فعلاً وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) وقد يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون .
- **النتيجة النهائية:**[1] أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلاً وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\textbf{النتيجة النهائية} = \frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف}}$$

ويتم وضع ألوان ورموز تعطي فكرة سريعة عن وضع كل قياس ودرجة الخطورة في نتائجه كما نقوم في هذا النموذج بمحاولة ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إعداد الدراسة على فترة زمنية بخمسة سنوات سابقة، مع افتراض أن الأهداف المسطرة هي نفسها خلال هذه الفترة هذا بالإضافة إلى إمكانية تحديد قيمة المنجز فعلا انطلاقا من توفر المعلومات الحقيقية المأخوذة من الميزانيات والمصالح الإدارية.

وهو ما يسهل علينا عملية استخراج النتيجة النهائية لكل مؤشر من مؤشرات منظورات النموذج والتي تبين اتجاهات مؤشرات الأداء ومدى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة خلال الفترة المأخوذة كمجال مفترض للدراسة، لنقوم بعد ذلك بترجمة نتائج السنوات الخمس في منحنيات بيانية تساعدنا في شرح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة واستخلاص القرارات اللازمة والحاسمة في معالجة الانحرافات وتوجهات المؤشرات على مستوى كل منظور وعلى مستوى المؤسسة ككل.

كل هذه الخطوات يتم النظر إليها من خلال لجدول رقم(32).

[1] - عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سابق، ص 152.

جدول رقم(32): يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بملبنة الحضنة

الأبعاد Perspective	المقاييس Measurement	الوزن Weight	الهدف Target	النتائج المنجزة فعلا Achieved					النتيجة النهائية Result(%)				
				2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
المنظور المالي	معدل دوران الأصول	%10	%40	% 90,61	% 92,71	% 147,67	% 137,46	% 150,27	22,65	23,24	36,91	34,36	37,56
	معدل العائد على رأس المال المستثمر	%10	%40	% 0,24-	% 0,23	% 2,13	% 2,34	% 7,73	0,06−	1,08	0,53	0,58	1,93
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	%10	%80	%115,48−	%115,83−	%959,77	% 56,38	% 281,88	21,43−	14,47-	119,97	7,04	35,23
1	أداء المنظور الأول	%30	–	–	–	–	–	–	1,16	9,85	157,41	41,98	74,72
منظور العملاء	الحصة من السوق	%10	%90	%22,25	% 73,09	% 82,67	%32,79	% 29,27	2,47	8,12	9,18	3,64	3,25
	درجة الاحتفاظ بالعميل	%10	%90	% 28	% 75	% 5,35−	% 66,98	% 1,13	3,11	8,33	0,81-	7,44	0,12
	تكاليف التسويق	%10	%60	% 31,15	% 221,2	% 168,19	% 299,03	% 72,79−	5,19	36,86	28,03	49,83	12,13-
2	أداء المنظور الثاني	%30	–	–	–	–	–	–	10,77	53,31	36,04	60,91	8,76-
منظور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%5	%90	% 5,85	% 4,38	% 4,85	% 6,97	% 9,57	0,32	0,24	0,26	0,38	0,53
	معدل الأداء اليومي للعامل	%5	%98	% 22,04	% 40,79	% 71,13	% 185,65	% 238,44	1,12	2,08	3,62	9,47	12,16
	التحسين في الإنتاجية	%5	%60	% 47,82	% 164,50	% 86,44	% 58.62	% 66,19	3,98	13,70	7,20	4,88	5,51
3	أداء المنظور الثالث	%15	–	–	–	–	–	–	5,42	16,02	11,08	14,73	18,2
منظور التعـــلم والنمو	معدل التاطير	%5	%30	% 22,41	% 15,49	% 25,64	% 22,58	% 32,82	3,73	2,58	4,27	3,76	5,47
	معدلات التوظيف	%5	%30	% 18,36	% 144,82	% 37,32	% 27,17	% 59,67	3,06	24,13	6,22	4,52	9,94
	معدل رضا العاملين	%5	%90	% 12,66	% 162,81	% 54,59	% 41,19	% 115,20	0,70	9,04	3,03	2,28	6,4
4	أداء المنظور الرابع	%15	–	–	–	–	–	–	7,49	35,75	13,52	10,56	21,81
المنظور المجتمعي (البيئي) والاجتماعي)	معدل استهلاك الماء	%3	%40	% 7,59	% 84,11	% 81,56	% 113,98	% 50,29	0,56	6,30	6,11	8,54	3,77
	معدل استهلاك الطاقة	%3	%40	% 28,47	% 72,64	% 75,52	% 7,2	% 20,20	2,13	5,44	5,66	0,54	1,51
	معدل طرح النفايات	%2	%99	% 62.61	% 73,09	% 140,64	%24,70−	% 77,68	1,26	1,47	2,84	0,49-	1,56
	المساهمة الاجتماعية	%2	%50	% 22,41	% 15,49	% 25,64	% 22,58	% 32,82	0,89	0,63	1,02	0,90	1,31
5	أداء المنظور الخامس	%10	–	–	–	–	–	–	4,93	13,84	15,63	9,49	8,15
	الأداء الـكـلـي	%100	–	–	–	–	–	–	26,68	128,77	233,68	137,67	114,12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عبد اللطيف عبد اللطيف وتركمان حنان، مرجع سابق 2006، ص151

2.II. التمثيل البياني لشرح نتائج تطبيق النموذج في مؤسسة لملبنة الحضنة

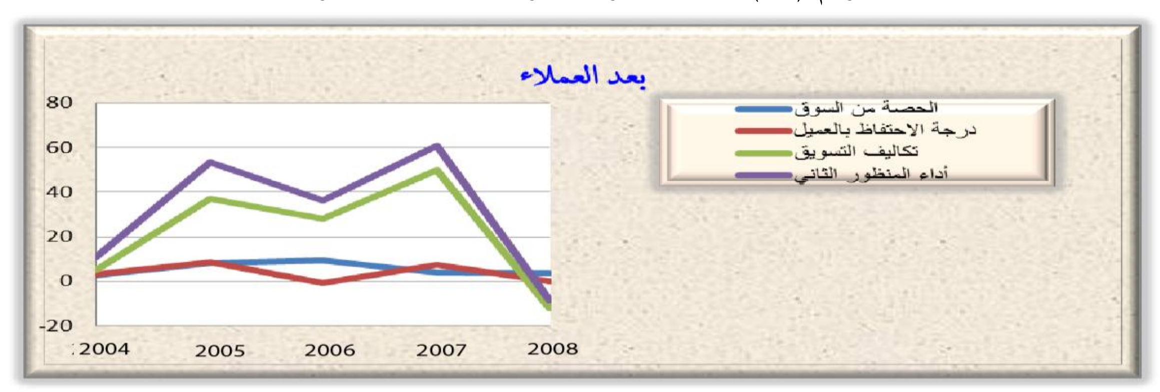
سنعمل من خلال هذا العنصر على تجسيد النتائج المتحصل عليها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في أشكال بيانية من اجل أن يسمح لنا ذلك وبدرجة أفضل التعليق على النتائج من خلال التغيرات والانحرافات في بيانات مؤشرات الأداء المرتبطة بكل منظور من بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة.

شكل رقم (14): يبين تطور مؤشرات الأداء للمنظور المالي.



المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج الجدول رقم(32).

شكل رقم (15): يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور العملاء



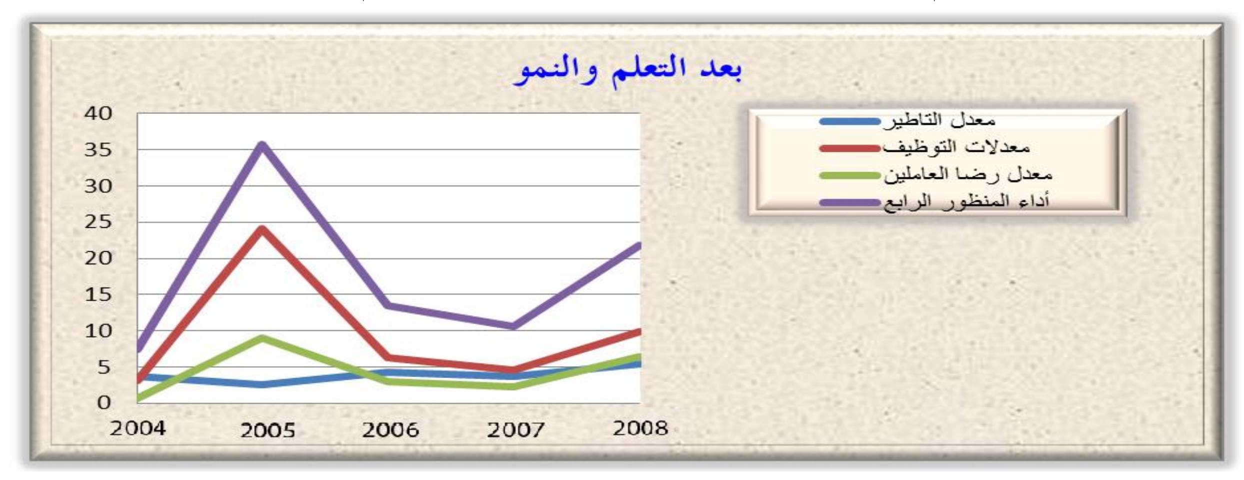
المصدر: نفس المصدر السابق.

شكل رقم (16): يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية



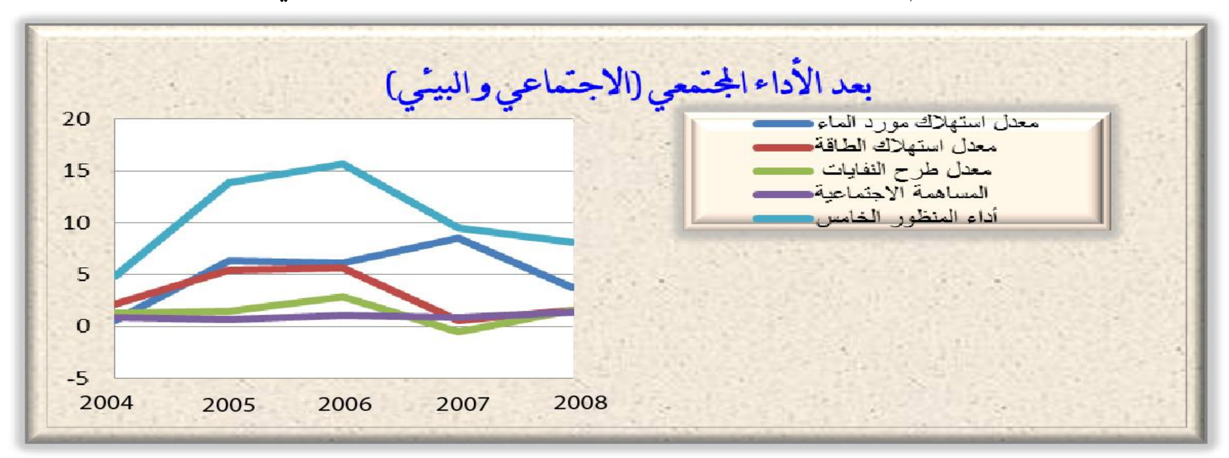
المصدر: نفس المصدر السابق.

شكل رقم (17): يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور التعلم و النمو



المصدر: نفس المصدر السابق.

شكل رقم (18): يبين تطور مؤشرات الأداء للمنظور المجتمعي



المصدر: نفس المصدر السابق

شكل رقم (19): يبين تطور مؤشرات الأداء الكلي لملبنة الحضنة



المصدر: نفس المصدر السابق

III. دراسة حالة ملبنة التل بمزلوق ولاية سطيف

III.1. لمحة تاريخية عن نشأة ملبنة التل

وهي وحدة لإنتاج الحليب ومشتقاته تقع ببلدية مزلوق وتبعد عن مقر ولاية سطيف بـــ:11كم أنشأت بموجب قرار مؤرخ في 1987/12/04 بعد عملية الهيكلة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته حيث في سبتمبر1997 ظهرت الشركات القابضة فأصبح ما يسمى بالمجمعات، ومجمع إنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT) تابع للشركة القابضة لمواد الزراعة والأغذية الأساسية (Holding Agro-alimentaire) ويتوفر على 19 فرع لإنتاج الحليب ومشتقاته، وكان تاريخ بداية الإنتاج الفعلي لملبنة التل في 1992/04/01 حيث بلغت تكلفة المشروع بـــ: 230.000.000 دج، يتم تسييرها بحوالي 166 عامل (34 إطار و132عامل).

إن ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم (EPE/SPA/LAITEIRE TELL)، رأسمالها يقدر بـــ:250.000.000 دج، تتربع على مساحة قدرها 06 هكتار 20% منها مغطاة.

تهدف المؤسسة إلى تغطية اكبر حصة ممكنة في سوق إنتاج الحليب، إضافة إلى تلبية حاجيات السوق من مشتقات الحليب من الرائب قارورة والجبن الطري أمير واللبن قارورة خاصة بالنسبة للحليب المجمع محليا، كما تتوفر المؤسسة حاليا على 166 موظف موزعين كما يلي:

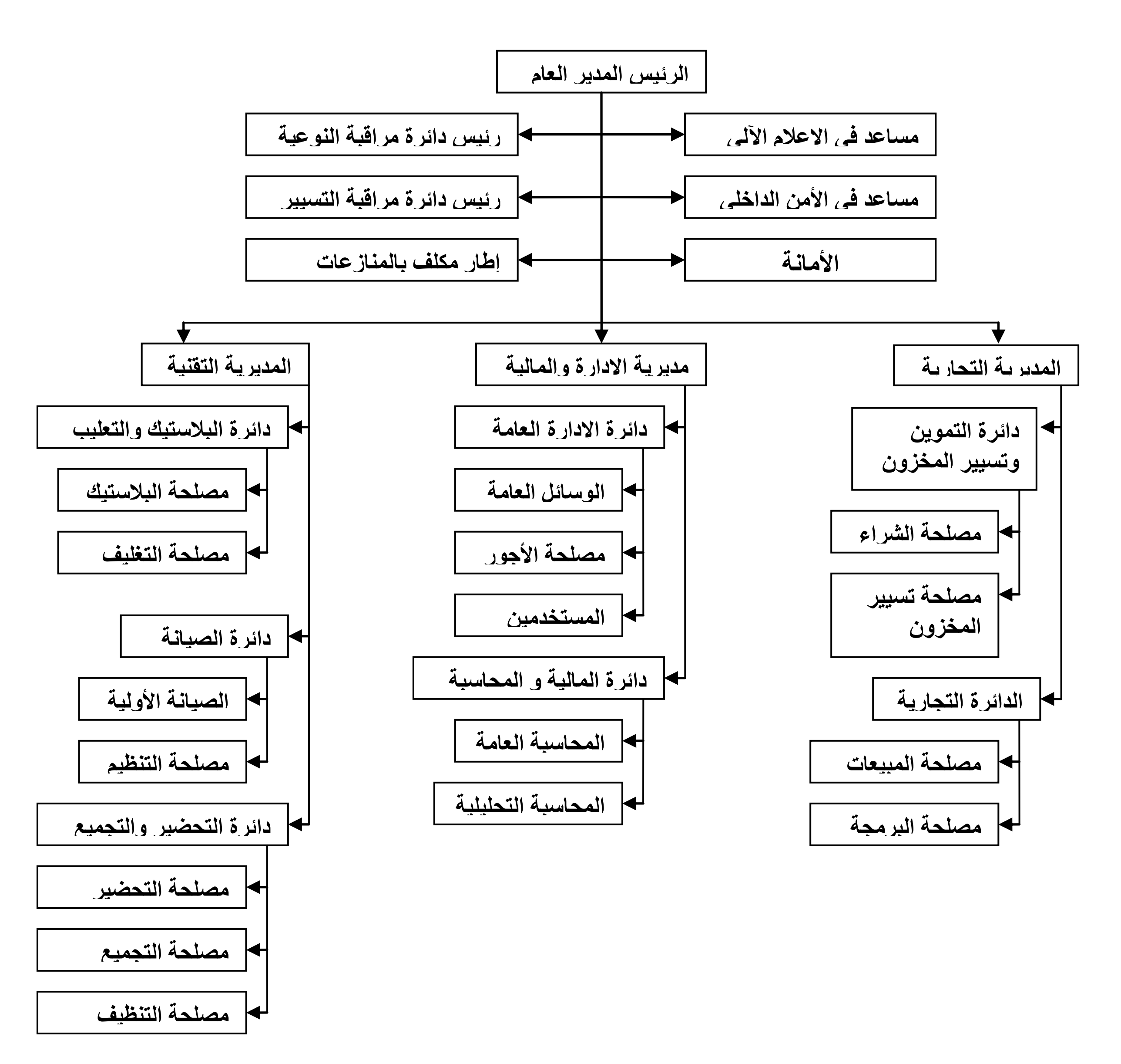
- إطارات مسيرين: 03
- إطارات عليا: 12
- إطارات متوسطة: 19
- تقنيين: 40
- عمال منفذين: 83
- عمال متعاقدين: 05
- عمال بعقود ما قبل التشغيل: 04

كما تتمثل المنتوجات الحالية للمؤسسة في الأنواع التالية:

- حليب كيس مبستر.
- حليب بقري مبستر كيس وقارورة.
- الرائب كيس وقارورة.
- لبن كيس وقارورة.
- جبن الأمير نوع 60غ و125غ.

III.2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تتشكل وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته من الرئيس المدير العام وثلاثة مديريات تتبعها مصالح مختلفة كما هو موضح في الشكل رقم(20).

الشكل رقم(20) : يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة التل – مزلوق



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة العامة للمؤسسة.

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال وضع دوائر مهمة جدا بين الإدارة العليا والتي تتمثل في الرئيس المدير العام والمديريات الثلاث المذكورة سابقا وهذه الدوائر هي دائرة الإعلام الآلي والتي تتكفل بالبرمجة والتسيير الآلي لمصالح المؤسسة لتكون أكثر تنظيما وتطورا ودائرة مراقبة النوعية (تتمثل في المخبر) التي تعمل على الوقوف دائما على الوصول إلى نوعية وجودة المنتجات المطابقة لرغبات المستهلك ودائرة مراقبة التسيير التي تراقب أداء المؤسسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة من طرف إدارتها العليا، ودائرة المنازعات التي تعمل على التكفل

بمتابعة حقوق المؤسسة لدى الغير وتحصيلها إلى حساب المؤسسة، ودائرة الأمن الداخلي التي تعمل على الحفاظ على امن المؤسسة والأفراد أثناء وخارج أوقات العمل، إضافة إلى الأمانة والتي تعمل على تنظيم عملية الاتصال بين الإدارة العليا وباقي المصالح داخل وخارج المؤسسة.

3.III. نشاط المؤسسة: يمكن تقسيم عملية نشاط المؤسسة إلى ثلاثة مراحل وهي:

ا- **عملية الشراء:** على غرار كل وحدات الإنتاج الوطنية تعتمد وحدة التل في نشاطها الإنتاجي على حصتها من حليب الغبرة المستورد من طرف المجمع إضافة إلى الحليب السائل المحلي المجمع، وانطلاقا من سنة 2006 تم وضع ضمن إستراتيجيتها هدف التقليل من الاعتماد على حليب الغبرة المستورد بالاعتماد على جمع اكبر كمية ممكنة من الحليب السائل النيئ والمنتج محليا وهذا من اجل التقليل من التكاليف ومحاولة تحسين أداء المؤسسة ككل.

ب- **الإنتاج:** وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة حيث يتم تحويل المواد الأولية المتمثلة في حليب الغبرة والحليب السائل المحلي إلى منتجات استهلاكية نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها حليب الأكياس المبستر، حليب الرائب واللبن والجبن الطري "جبن الأمير".

ج- **البيع:** تتكفل بهذه العملية المديرية التجارية لدى المؤسسة، حيث من ضمن مهامها الأساسية تسيير العقود التجارية مع مختلف المتعاملين مع المؤسسة، تسهيل عمليات النقل والتوزيع والبيع ولها علاقة مباشرة مع دائرة الإنتاج والتي تتمثل في معرفة الكمية المنتجة قصد بيعها، كما لها علاقة مع دائرة المالية من خلال قبض الصكوك من الزبائن وتسليمها إلى هذه الأخيرة.

IV. مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة وحدة التل وفق كل منظور من بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

كونها وحدة تابعة لمجمع الحليب ومشتقاته، فان رؤيتها واستراتيجيها تكون ضمن رؤية وإستراتيجية المجمع ككل والتي حددت في سنة 2003 من طرف الإدارة العليا للمجمع وفق النقاط التالية:[1]

- وضع سياسة تجارية جديدة يمكن من خلالها تغطية نصيب كبير من السوق الوطني بالنسبة لكل المناطق الوطنية (دعم تصاعدي لوسائل توزيع الحليب ومشتقاته).
- التدعيم بمنتجات جديدة وذات جودة ونوعية منها:

* لينة الجبن (pâtes malles).
* ذاب الجبن (formage fondus).
* المعجون الطازج (pâtes fraîches).
* ياؤورت (yaourts).

مع تجديد وسائل التغليف لإنتاج منتجات في شكل جيد وجذاب.

[1]- www.GIPLAIT.DZ /Startégie.htm, Consulter le: 04/07/2010.

- إنشاء عدة أقطاب إنتاج بكل الجهات الوطنية لإنتاج الياؤورت وقشطة الفواكه في الشرق والغرب والوسط من اجل ضمان حصة اكبر من السوق الوطني.
- التخلص من المنتجات التي ليست لها مردودية.
- تكوين الإطارات والتقنين في ميدان إدارة الأعمال، التسويق، الجودة، وتكنولوجيا إنتاج الحليب ومشتقاته والصيانة من اجل الحصول على مستوى راق من الكفاءة المهنية في هذا القطاع.
- إعادة تنظيم طرق العمل وذلك بوضع سياسات تسويقية وتجارية تسمح بربط المؤسسة ببيئتها وتعبئة جميع المحاور الإستراتيجية على جميع المستويات الهرمية.
- متابعة وضع نظام تامين الجودة وفق معايير (ISO 9000) نسخة 2000 لبعض الوحدات الموافقة لذلك بما فيها وحدة التل بسطيف.

ولتصحيح وضعية المجمع من الناحية التجارية، ومن اجل استرداد ما فقد من حصص سوقية فان المجمع يعتزم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمتمثلة في:

- زيادة الاتصال والمثابرة عليه مع المستثمرين الشباب المستفيدين في شاحنات النقل على البارد (في إطار وكالة تشغيل الشباب، ووكالة دعم الاستثمار) وذلك من خلال:

1- تعزيز وسائل توزيع المتداول على مستوى الوحدات التابعة وهذا من اجل إنشاء نطاق تجاري للمجمع، إضافة إلى زيادة شراء حوالي 30 شاحنة نقل على البارد للرفع من المزايا التجارية للشركة وبالتالي السماح بزيادة حصتها السوقية.

2- ضمان رفع مستوى خطوط التعبئة والتغليف لمنتجات الألبان (تحديث المعدات) من قبل كل الإمكانات المالية الفرعية.

3- حيازة وسائل التجميع بالنسبة للوحدات الموجودة قرب مصادر جمع الحليب في إطار سياسة جمع الحليب المحلي الطازج وهذا من اجل الزيادة في مستوى الإنتاج وتحقيق القيمة المضافة.

4- وضع برنامج تسويق وإشهار هدفه إعداد بساط وأرضية جديدة للحليب المستهلك.

إن عملية المقارنة ستتم وفقا لمؤشرات الأداء الأساسية أي أداء المنظورات التي سيعتمد عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالإضافة إلى الأداء الكلي بالنسبة لكل مؤسسة، وبحكم أننا اعتمدنا على نفس الأوزان المتعلقة بمؤشرات الأداء الخاص بكل المنظورات كما اعتمدنا على نفس النسب المتعلقة بالأهداف المرجوة بحكم أنها طبعا افتراضية، وبناءا على ذلك ومن اجل تحديد النتيجة النهائية تم تحديد النتائج المحققة والمنجزة فعلا لكل مؤسسة وفق مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي كما يلي:

1- **المنظور المالي:** كما هو الحال بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية فان الهدف الأساسي لمؤسسة ملبنة التل هو تحسين وضعيتها المالية لأجل تغطية تكاليفها وأعبائها من خلال زيادة العوائد والربحية لأنها أصلا تعاني من وضعية مالية غير مريحة وفقا لميزانياتها المالية، ومن هنا ففي هذا

المنظور سنعتمد على نفس المؤشرات المستعملة في المنظور المالي للمؤسسة السابقة (ملبنة الحضنة) وهي:

- **معدل دوران الأصول**

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (33): يبين تطور معدل دوران الأصول بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
صافي المبيعات	765.766	580.913	643.711	974.405	1.457.152
إجمالي الأصول	2.181.980	2.185.012	2.090.990	2.956.586	3.014.998
المعدل%	**35,09**	**26.58**	**30,78**	**32,95**	**48,33**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية و المحاسبة.

- **معدل العائد على رأس المال المستثمر**

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (34): يبين معدل العائد المستثمر بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
صافي الربح	57.025-	116.465-	42.264-	877	146.928
رأس المال المستثمر	2.024.227	1.958.417	1.955.489	2.842.019	2.643.044
المعدل%	**2,81-**	**5,95-**	**2,16-**	**0,03**	**5,56**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية و المحاسبة.

- **تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية**

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (35): يبين معدل الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة.

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الأرباح المحققة	57.025-	116.465-	42.263-	877	146.928
المعدل %	**34,97**	**104,23**	**63,71-**	**102,07-**	**1665,34**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية والمحاسبة.

- النتيجة المحققة لسنة 2003: -42.248 إلف/ دج.

02- **منظور العملاء:** يعتبر هذا المنظور أساسيا أو جوهريا وذو أهمية بالغة، كون خدمة العملاء واكتسابهم يعد الهدف الأساسي للمؤسسة والذي من خلاله يمكن أن تستمر في نشاطها من خلال الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها وزيادتها إن أمكن، ومن المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- **الحصة السوقية**

يمكن تحديد حجم الحصة السوقية من خلال حجم المبيعات المحقق من طرف المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(36): يبين تطور حجم المبيعات للمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
حجم المبيعات	765.766	580.913	643.711	974.405	1.457.152
المعدل %	**-1,67**	**-24,14**	**10,81**	**51,37**	**49,37**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية والمحاسبة.

- حجم المبيعات لسنة 2003: 778.808 ألف/ دج.

- **درجة الاحتفاظ بالعميل**

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(37): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة.

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العملاء	57	48	45	49	52
المعدل %	**-3,38**	**-15,78**	**-6,25**	**8,88**	**6,12**

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

- عدد العملاء لسنة 2003: 59 زبون.

- **تكاليف التسويق**

بالنسبة لهذا المؤشر يحدد وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(38): يبين تطور تكاليف التسويق في المؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
تكاليف التسويق	4.535	3.035	1.297	2.055	1.843
المعدل %	**109,27**	**-33,07**	**-57,26**	**58,44**	**-10,31**

المصدر: المديرية التجارية بالمؤسسة.

- تكاليف التسويق لسنة 2003: 2.167 ألف/ دج.

وفي هذا المنظور بالذات يمكننا التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة الجديدة والتي تعتبر جزء من الإستراتيجية العامة للمجمع ككل والمتمثلة في الاعتماد على الحليب المحلي الطازج المجمع كبديل لحليب الغبرة المستورد وهذا طبعا من اجل زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على المواد الأولية المحلية ونستطيع القول أن العملية ناجحة في حدود طبعا الإمكانيات الموجودة والدليل على ذلك التزايد المستمر للكميات المجمعة من الحليب المحلي والمعبر عنها وفق الجدول التالي:

جدول رقم(39): يبين تطور تجميع الحليب المنتج محليا

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المجمعة/لتر	2277162	3891854	5834309	6052812	9946485
نسبة الزيادة السنوية	-	**%71**	**%50**	**%3.74**	**%64**

المصدر :المديرية التجارية بمؤسسة التل.

03- **منظور العمليات الداخلية:** يجب على المؤسسة أن تعمل على تطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عال من الأداء فيما تقوم به من عمليات ونشاطات في إطار عملها اليومي من خلال عدة عمليات منها سرعة تغيير المنتجات منتج بمنتج آخر، العلاقة مع الموردين، أنظمة العمل الإدارية وغيرها من العمليات، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور مايلي:

- **معدل دوران المخزون**

جدول رقم(40): يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة (بالآلاف/دج).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
تكلفة المبيعات	746.801	726.846	644.981	1.526.239	1.346.216
متوسط المخزون	186.590	162.212	143.021	185.758	176.803
معدل الدوران	**4,01**	**4,48**	**4,50**	**8,21**	**7,61**

المصدر : ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية والمحاسبة.

- المخزون المتعلق بسنة 2003: 194.696 ألف/ دج.

- **معدل الأداء اليومي للعامل**

ويحدد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(41): يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (بالآلاف /لتر)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الوحدات المنتجة	25.197	16.739	26.431	40.306	62.015
أيام السنة	365	365	365	365	365
المعدل%	**69,03**	**45,86**	**72,41**	**110,42**	**169,90**

المصدر : المديرية التجارية بالمؤسسة.

- **التحسين في الإنتاجية**

ويتم تحديد هذا المؤشر عن طريق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(42): يبين التحسين في الإنتاجية بالمؤسسة (بالآلاف/دينار)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
القيمة المضافة	119.030	45.746	82.567	-256.729	268.066
المعدل %	**-29,52**	**-61,56**	**80,49**	**-401,93**	**-204,41**

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2004-2008)، مصلحة المالية و المحاسبة.

- القيمة المضافة لسنة 2003: 168.899الف/ دج.

04- **منظور التعلم والنمو:** يجب على المؤسسة أن تحدد المهارات و القدرات الأساسية التي يجب عليها تنميتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، و هذا من اجل سد الفجوة بين القدرات و المهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها وذلك من خلال تحديد المعلومات و التقنيات الضرورية المطلوبة وتحديد المناخ و البيئة و الثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- **معدل التاطير**

ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (43): يبين معدل التاطير في المؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الإطارات[1]	63	47	46	45	47
إجمالي العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	**31,5**	**29,56**	**29.87**	**28,84**	**29,19**

المصدر :مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- **معدلات التوظيف**

ويتم تحديد ذلك من خلال البيانات التحصل عليها و الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(44): يبين معدلات التوظيف في المؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
إجمالي العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	**-5,21**	**-20,05**	**-3,14**	**1,29**	**3,21**

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- عدد العمال سنة 2003: 211 عامل.

[1] - يشمل الإطارات و التقنين في المؤسسة

- **معدل رضا العاملين**

ويحدد هذا المؤشر بناءا على المعلومات المتعلقة بتطور مصاريف العاملين الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(45): يبين معدل رضا العاملين بالمؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف العاملين	87.865	115.486	78.990	112.779	128.586
المعدل %	**6,57-**	**31,43**	**31,60-**	**42,77**	**14,01**

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

- مصاريف العاملين لسنة 2003: 94.047 ألف/ دج.

05- **منظور الأداء المجتمعي (الاجتماعي والبيئي)**: من اجل تحسين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة (المؤشرات الاجتماعية والبيئية)، حتى نتمكن من الاستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شانه أن يؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة واستمرايتها، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا المنظور ما يلي:

- **معدل استهلاك مورد الماء**

ويحدد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(46): يبين معدل استهلاك مورد الماء (الكمية/م3)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المستهلكة*	-	202.420	275.680	396.140	331.886
المعدل %	-	-	**36,19**	**43,69**	**16,22-**

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة.

- **معدل استهلاك الطاقة الكهربائية**

ويحدد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

* - بالنسبة للإحصائيات المتعلقة بكميات المياه المستهلكة من طرف المؤسسة لسنة 2004 غير موجودة لان المؤسسة في هذه السنة وما قبلها كانت تستهلك من الآبار التابعة لها وانطلاقا من سنة 2005 تم تحويل عملية تسير هذه الآبار إلى مؤسسة تسيير الموارد المائية للولاية.

جدول رقم(47): يبين معدل استهلاك مورد الطاقة الكهربائية (الكمية/كيلواط)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية المستهلكة	3.652.694	2.721.528	2.612.921	3.042.624	3.254.039
المعدل %	**2,07−**	**25,49−**	**3,99−**	**16,45**	**6,95**

المصدر: مصلحة الصيانة بالمؤسسة

- كمية الكهرباء المستهلكة سنة 2003: 3.728.313 كيلواط
- **معدل طرح النفايات**

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات التالية:

جدول رقم(48): يبين معدل طرح النفايات من طرف المؤسسة (بالآلاف/دينار).

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
قيمة النفايات	3.044	2.778	3.135	4.856	7.309
المعدل %	**10,88-**	**8,73-**	**12,85**	**54,89**	**50,51**

المصدر: مديرية الإدارة والمالية بالمؤسسة.

- قيمة النفايات لسنة 2003: 3.416 ألف دج
- **المساهمة الاجتماعية للمؤسسة.**

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال تحديد عدد الافراد المشمولين بالمزايا من طرف المؤسسة وذلك وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(49): يبين المساهمة الاجتماعية للمؤسسة

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
عدد الأفراد	177	134	120	120	117
عدد العمال	200	159	154	156	161
المعدل %	**88,5**	**84,27**	**77,92**	**76,92**	**72,67**

المصدر: مصلحة المستخدمين.

إذا بناءا على ما سبق يمكن وضع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بملبنة التل، والذي يعتمد بدوره على خمسة أبعاد أو منظورات أساسية لكل منها مؤشرات مقترحة تجسد رؤية وإستراتيجية المؤسسة على مدار خمسة سنوات لنبين من خلالها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التي سطرتها من قبل، ونبين توجهات المؤسسة من خلال الأبعاد الخمسة للبطاقة والقرارات الإستراتيجية التي ستتخذها المؤسسة على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمتمثل في الجدول رقم (50).

جدول رقم(50): يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بملبنة التل

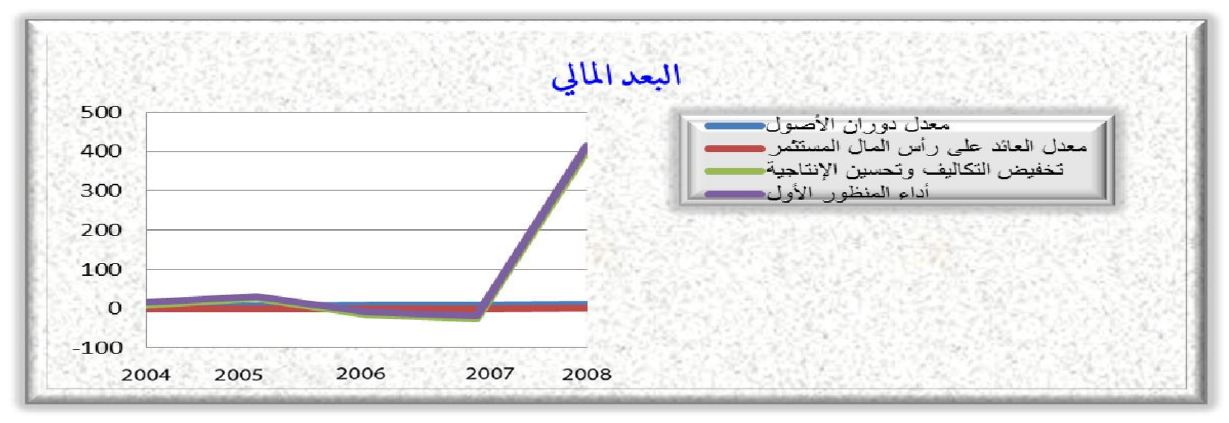
الأبعاد Perspective	المقاييس Measurement	الوزن Weight	الهدف Target	النتائج المنجزة فعلا Achieved					النتيجة النهائية Result(%)				
				2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
المنظور المالي	معدل دوران الأصول	%10	%40	%35,09	%26.58	% 30,78	% 32,95	% 48,33	8,77	6,64	7,69	8,23	12,08
	معدل العائد على رأس المال المستثمر	%10	%40	% 2,81−	%5,95−	% 2,16−	% 0,03	% 5,56	0,70-	1,48-	0,54-	0,007	1,39
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	%10	%80	% 34,97	% 104,23	% 63,71−	%102,07−	% 1665,34	8,74	26,05	15,92-	25,51-	400,54
1	أداء المنظور الأول	%30	–	–	–	–	–	–	16,81	31,21	8,77-	17,27-	414,01
منظور العملاء	الحصة من السوق	%10	%90	% 1,67−	% 24,14−	% 10,81	% 51,37	% 49,37	0,18-	2,68-	1,20	12,84	12,34
	درجة الاحتفاظ بالعميل	%10	%90	%3,38-	%15,78-	%6,25-	% 8,88	% 6,12	0,37-	1,75-	-0,69	0,98	0,68
	تكاليف التسويق	%10	%60	%109,27	%33,07−	%57,26−	% 58,44	% 10,31−	18,21	5,51-	9,54-	9,74	1,71-
2	أداء المنظور الثاني	%30	–	–	–	–	–	–	17,66	9,94-	9,03-	23,56	11,31
منظور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%5	%90	% 4,01	% 4,48	% 4,50	% 8,21	% 7,61	0,22	0,25	0,25	0,45	0,43
	معدل الأداء اليومي للعامل	%5	%98	% 69,03	% 45,86	% 72,41	% 110,42	% 169,90	3,52	2,33	3,69	5,63	8,66
	التحسين في الإنتاجية	%5	%60	%"29,52−	%61,56−	% 80,49	%401,93−	%204,41−	2,46-	5,13-	6,70	33,49-	17,03-
3	أداء المنظور الثالث	%15	–	–	–	–	–	–	1,28	2,55-	10,64	27,41-	7,94-
منظور التعـــلم والنمو	معدل التاطير	%5	%30	% 31,5	% 29,56	% 29.87	% 28,84	% 29,19	5,25	4,92	4,97	4,80	4,86
	معدلات التوظيف	%5	%30	% 5,21−	% 20,05−	% 3,14−	% 1,29	% 3,21	0,86-	3,34-	0,52-	0,21	0,53
	معدل رضا العاملين	%5	%90	%6,57−	% 31,43	%31,60−	% 42,77	% 14,01	0,36-	1,74	1,75-	7,13	6,16
4	أداء المنظور الرابع	%15	–	–	–	–	–	–	4,03	3,32	2,7	12,14	5,1
المنظور المجتمعي (البيئي) والاجتماعي)	معدل استهلاك الماء	%3	%40	–	–	% 36,19	% 43,69	%16,22−	0	0	2,71	3,27	1,21-
	معدل استهلاك الطاقة	%3	%40	%2,07−	%25,49−	%3,99−	%16,45	% 6,95	0,21-	2,54-	0,39-	1,64	0,69
	معدل طرح النفايات	%2	%99	%10,88-	% 8,73-	% 12,85	% 54,89	% 50,51	0,21-	0,18-	0,26	1,22	1,12
	المساهمة الاجتماعية	%2	%50	% 88,5	% 84,27	% 77,92	% 76,92	% 72,67	3,54	3,37	3,12	3,07	2,91
5	أداء المنظور الخامس	%10	–	–	–	–	–	–	3,12	0,65	5,7	9,2	3,51
	الأداء الكلي	%100	–	–	–	–	–	–	42,37	22,69	1,24	0,22	425,99

المصدر: نفس المرجع للجدول رقم (32).

1.IV. التمثيل البياني لشرح نتائج تطبيق النموذج في مؤسسة ملبنة التل

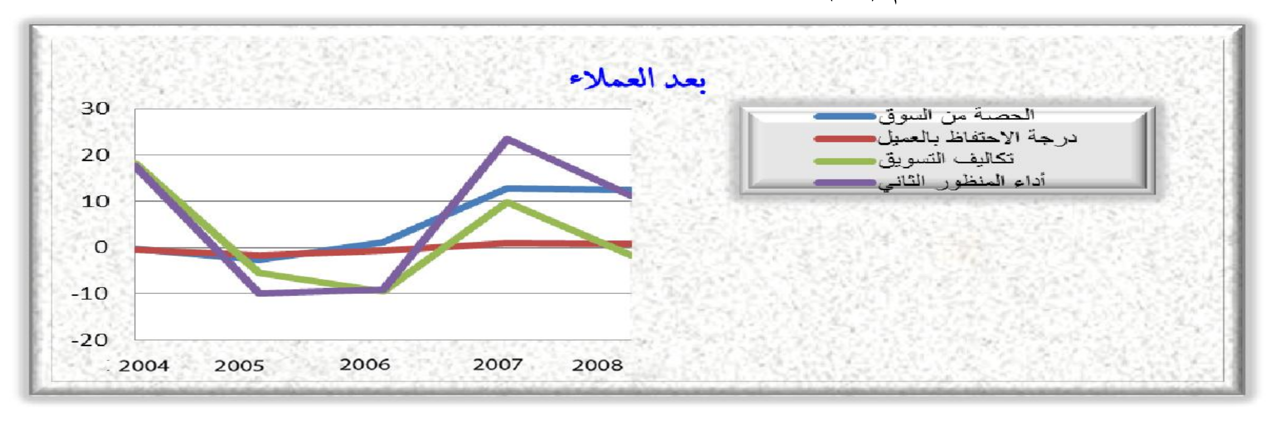
انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام الخاص بمؤسسة ملبنة التل، ومن اجل القيام بعملية تحليل الانحرافات والتغيرات في النتائج ومقارنتها سنعتمد على التمثيل البياني لهذه النتائج وفق الأشكال البيانية التالية.

شكل رقم (21): يبين تطور مؤشرات المنظور المالي.



المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج الجدول رقم(50).

شكل رقم (22): يبين تطور مؤشرات منظور العملاء.



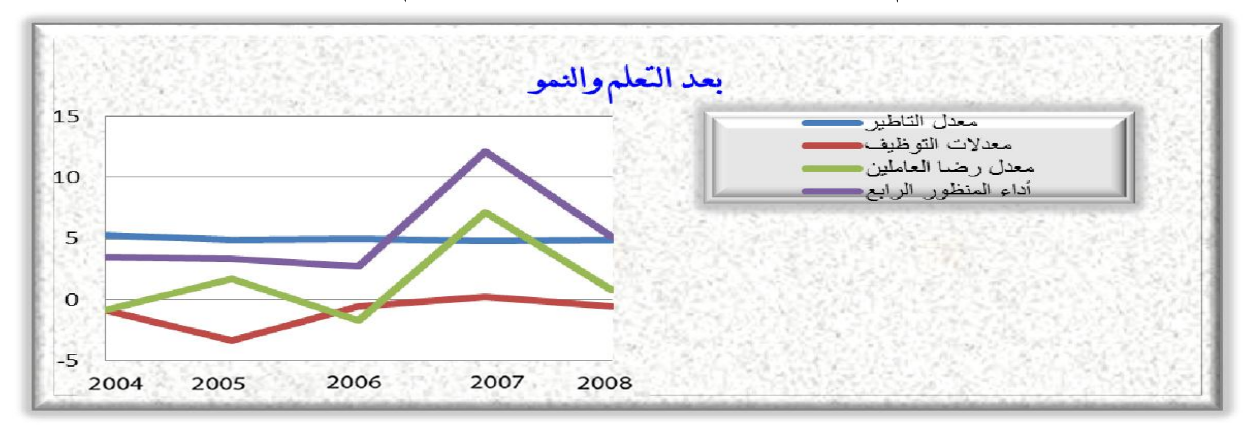
المصدر: نفس المصدر السابق

شكل رقم (23): يبين تطور مؤشرات منظور العمليات الداخلية



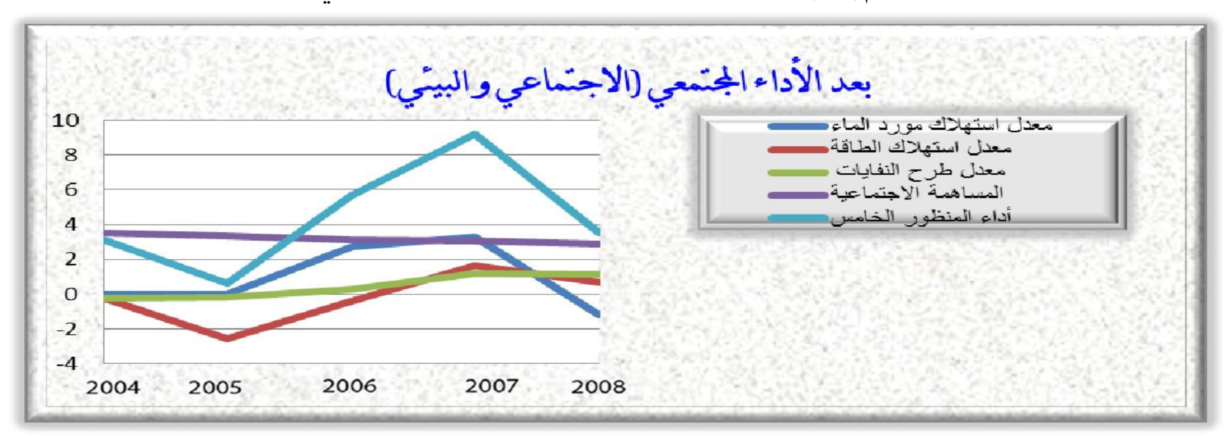
المصدر: نفس المصدر السابق

شكل رقم (24): يبين تطور مؤشرات منظور التعلم و النمو



المصدر : نفس المصدر السابق

شكل رقم(25): يبين تطور مؤشرات المنظور المجتمعي



المصدر : نفس المصدر السابق

شكل رقم(26): يبين تطور مؤشرات الأداء الكلي لملبنة التل.



المصدر : نفس المصدر السابق

2.IV. دراسة المقارنة بين النتائج للمؤسستين

بعد أن تمكنا من الوصول إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، ثم المحاولة مرة أخرى بتقديم هذا النموذج للتطبيق الميداني في كلتا المؤسستين انطلاقا من افتـراض التحديـد المسبق للأهداف الإستراتيجية للمؤسستين من خلال العمل علـى خمسـة (05) سـنوات سـابقة (2004-2008).

ومن خلال أيضا ما توفر لدينا من معلومات من طرف مصالح المؤسستين، سنعمل فـي هـذه المرحلة الأخيرة على إجراء عملية المقارنة بين النتائج المحصل عليها بالنسبة للأداء المتعلق بكـل منظور، من خلال طبعا افتراض انه تم تطبيق هذا النموذج بداية من سنة 2004 إلى 2008 لنحدد بذلك تغيرات وتوجهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاص بكل منظـور خـلال كـل سـنة والمرتبطة بخمسة أبعاد متوازنة بالنسبة لكل مؤسسة وصولا إلى الأداء الكلي للمؤسسة، والتي مـن خلالها تظهر التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، لتتمكن بعد ذلك من اتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة بناءا على النتائج المحققة، وبذلك فان عملية المقارنة بين بطـاقتي المؤسستين تكون بناءا على مقابلة ومقارنة التغيرات في نتائج الأداء بالنسبة لكل منظور إضافة إلى الأداء الكلي لكل مؤسسة بحكم أننا وحدنا الأهداف والأوزان انطلاقا من توحيـد المؤشـرات فـي نموذج بطاقة الأداء الموازن المستدام وهذا بحكم أن المؤسستان تعملان في نفس القطاع الإنتـاجي وتتعامل مع نفس معطيات المحيط من ناحية عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع وكذلك لان الدراسة افتراضية على خمسة (05) سنوات سابقة (2004-2008) هذا من جهة وحتـى تكـون معطيـات النموذج متجانسة وموحدة لتكون عملية المقارنة صحيحة ومتقاربة من جهة أخرى وذلك كما يلي:

جدول رقم(51): يبين المقارنة وفق نتائج أداء المنظور المالي

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال الخمسة سنوات تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة انه خلال سنة 2004 و2005 لم يكن الأداء المالي للمؤسسة في المستوى المستهدف أو المطلوب ذلك انه في سنة 2004 كان ضعيفا جدا نتيجة لتراكم التكاليف والأعباء وضعف العائد على رأس المال المستثمر وهو الشيء نفسه لسنة 2005، أما بالنسبة لسنة 2006 فيرتفع الأداء المالي بشكل ملفت نتيجة الإيرادات المحققة والتي أدت إلى تحقيق أرباح مرتفعة إضافة إلى الكفاءة في استعمال الأصول من اجل زيادة المبيعات، أما بالنسبة لسنة 2007 فينخفض الأداء المالي مقارنة بالسنة السابقة نتيجة ارتفاع الأعباء والتكاليف والتي أدت إلى الانخفاض في النتائج المالية للمؤسسة إضافة إلى انخفاض في العوائد على الأموال المستثمرة، أما في سنة 2008 فيرتفع الأداء المالي مقارنة بالسنة السابقة نتيجة الزيادة في الأرباح المحققة والزيادة في المبيعات من خلال الكفاءة في استخدام الأصول إضافة إلى التحسن في عوائد الأموال المستثمرة، لذا فحتى يكون الأداء المالي جيدا ويحقق الأهداف المرجوة فيجب على المؤسسة أن ترفع من الكفاءة في استخدام أصولها من اجل زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح إضافة إلى تحسين الإنتاجية.	مستوى الأداء المالي للمؤسسة بين انخفاض وارتفاع خلال الخمسة سنوات حيث في سنة 2004، حيث يمثل مستوى الأداء حوالي 56% من إجمالي وزن منظور الأداء وهذا المستوى من الأداء المالي ناتج عن التقليل من التكاليف والأعباء من خلال الخطوط الإنتاجية الغير مربحة إضافة إلى الكفاءة في استخدام أصول المؤسسة في الزيادة من المبيعات رغم النقصان الواضح في العوائد على الأموال المستثمرة ليتواصل مستوى الأداء المالي في الارتفاع لنفس الأسباب لكن خلال سنة 2006 و2007 يتناقص مستوى الأداء بنسب كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة وهذا طبعا لأسباب منها ارتفاع أعباء وتكاليف العملية الإنتاجية نتيجة ارتفاع أسعار المواد الأولية وقلة الهامش وانعدام العائد على الأموال المستثمرة، أما في سنة 2008 فيرتفع مستوى الأداء المالي ارتفاعا مذهلا وهذا لوجود طفرة ناتجة عن انخفاض مفاجئ في أسعار المواد الأولية وهو ما أدى إلى تحقيق تلك الأرباح، وعليه فإذا أرادت المؤسسة رفع مستوى أداءها المالي يجب أن تتحكم بشكل جيد في تكاليف عمليتها الإنتاجية وذلك من خلال إدخال التطور التكنولوجي من اجل تحسين كمية ونوعية منتجاتها من اجل مواجهة المنافسة.

النتيجة: من خلال المقارنة بين منظوري الأداء المالي للمؤسستين نلاحظ أن مستوى الأداء للسنتين 2004 و2005 لمؤسسة التل أحسن من مؤسسة الحضنة وهذا راجع لأقدمية الأولى واستثمارات وتكاليف الثانية، إلا انه خلال سنتي 2006 و2007 يتزايد مستوى الأداء المالي لمؤسسة الحضنة ويتناقص لدى مؤسسة التل وهذا طبعا نتيجة مداخيل الاستثمارات عند الأولى والتناقص في المداخيل نتيجة المنافسة لدى الثانية، ليواصل مستوى الأداء التحسن لدى مؤسسة الحضنة في سنة 2008 ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسة التل رغم أنها طفرة استثنائية لهذه السنة.

جدول رقم(52): يبين المقارنة وفق نتائج أداء منظور العملاء

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
بالنسبة لأداء منظور العملاء فنتائجه متغيرة خلال الخمسة سنوات، ففي سنة 2004 ورغم أن النتيجة ايجابية لكنها لم تكن تمثل إلا 30% نتيجة لضعف حجم المبيعات وقلة عدد العملاء وهذا نتيجة الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة في تلك السنة وهو ما يتجسد من خلال التكاليف القليلة المخصصة لتسويق وترويج المنتجات، وفي سنة 2005 يرتفع الأداء ارتفاعا معتبرا نتيجة لزيادة مصاريف التسويق والترويج والتي نتج عنها زيادة في المبيعات واكتساب عملاء جدد، أما في سنة 2006 تناقص مستوى الأداء قليلا نتيجة فقدان المؤسسة لعدد من عملائها نتيجة اتجاههم إلى مؤسسات أخرى ليرتفع مستوى الأداء مرة أخرى خلال سنة 2007 نتيجة الزيادة في مصاريف التسويق وحصولها على عملاء جدد نتيجة أيضا التنوع في منتجاتها، أما في سنة 2008 فلم تكن هنالك زيادة في الأداء بل تناقص نتيجة المحافظة على نفس العملاء ولكن دون زيادة عملاء جدد وهو ما أدى إلى عدم الزيادة في حجم المبيعات وذلك ما دفع المؤسسة إلى التقليل من مصاريف التسويق في إطار استقرار مبيعاتها. من خلال ما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء في هذا المنظور مرتبط بشكل كبير بمدى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد من خلال إستراتيجية تسويقها وجودة منتجاتها.	بالنسبة لأداء منظور العملاء لهذه المؤسسة نلاحظ انه خلال سنة 2004 حققت أداء بنسبة 17,66% من 30% وهذا نتيجة نجاح سياسة تسويق المنتجات من خلال رفع التكاليف المخصصة لذلك رغم النقصان في حصة المبيعات وعدد العملاء لهذه السنة، أما في سنة 2005 و2006 فان مستوى الأداء ينخفض نتيجة لانخفاض حجم المبيعات وعدد العملاء إضافة إلى انخفاض في تكاليف التسويق، أما خلال سنة 2007 فيرتفع مستوى الأداء لمنظور العملاء لكن دائما اقل من وزن المنظور وهذا نتيجة لارتفاع حجم المبيعات للمؤسسة والتحسن في كسب عملاء جدد إضافة إلى انتهاج سياسة ترويجية من خلال زيادة تكاليف التسويق مقارنة بالسنة الماضية، أما في سنة 2008 فينخفض نوعا ما مستوى الأداء نتيجة أن المؤسسة أصبحت تحاول المحافظة على نفس الحجم من المبيعات ونفس العدد من العملاء وهو ما جعل المؤسسة تخفض من تكاليف التسويق، لأجل رفع مستوى الأداء يجب على المؤسسة أن تعمل على زيادة حصتها السوقية من خلال الزيادة في عدد العملاء وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات وهذا طبعا بمراعاة منافسيها في السوق من خلال تحسين جودة منتجاتها وبالتالي كسب رضاء عملاءها.

النتيجة: بالنسبة لمنظور العملاء فخلال سنة 2004 مستوى الأداء لهذا المنظور متدني جدا بالنسبة للمؤسستين لكن خلال الفترة 2005 إلى 2007 يتحسن مستوى الأداء عند مؤسسة الحضنة مقارنة بمؤسسة التل وهذا نتيجة المنافسة الشديدة من خلال المنتوجات الجديدة والدعاية بالنسبة لمؤسسة الحضنة، أما في سنة 2008 فمستوى الأداء بالنسبة لمؤسسة التل أحسن نوعا ما منه لدى مؤسسة الحضنة وهذا نتيجة محافظة مؤسسة التل على حصتها السوقية من خلال وفاء عملائها لمنتوجاتها.

جدول رقم(53): يبين المقارنة وفق نتائج أداء منظور العمليات الداخلية

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
من خلال متابعة أداء منظور العمليات الداخلية نلاحظ أن مستوى الأداء من سنة 2004 إلى 2005 يتزايد حتى بلوغ مستوى الوزن الممنوح لهذا المنظور وهذا نتيجة التحسين في الإنتاجية من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة والزيادة في الأداء اليومي للعامل مع نقصان في معدل دوران الأصول مقارنة بالسنة السابقة كون المؤسسة تعمل على التحكم في تصريف منتجاتها، وفي سنة 2006 يتناقص مستوى أداء العمليات الداخلية مقارنة بوزن المنظور نتيجة النقصان في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة وهذا رغم الزيادة في الأداء اليومي للعامل وهذا نتيجة أن المؤسسة تصرف منتجاتها بالقدر الذي تتحكم في حصتها السوقية، أما خلال سنتي 2007 و2008 نلاحظ التحسن في مستوى الأداء ليبلغ مستوى وزن المنظور ويزيد على ذلك وهذا نتيجة الارتفاع في مستوى الأداء اليومي للعامل والزيادة في القيمة المضافة إضافة إلى الزيادة في معدل دوران المخزون، وبناءا على النتائج السابقة يمكن القول أن مستوى الأداء على مستوى العمليات الداخلية في تحسن بالنسبة لهذه المؤسسة وهذا نتيجة إلى رفع مستوى أداء العامل الذي يساهم بدوره في التحسين في الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة وهذا ما يؤدي بدوره إلى الزيادة في معدل دوران المخزون من خلال الزيادة في تصريف منتجاتها والتحسين في جودتها.	بالنسبة لمستوى الأداء لمنظور العملاء لملبنة التل فانه خلال السنتين 2004 و2005 يتناقص مقارنة بمستوى الوزن الممنوح لهذا المنظور نتيجة لتناقص في مستوى أداء العمال وأيضا التناقص في التحسين في الإنتاجية من خلال تناقص القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة مع ثبات معدل دوران الأصول، أما في سنة 2006 فيتحسن مستوى الأداء ليقارب نسبة 71% من مستوى الوزن الخاص بمنظور العمليات الداخلية وهذا نتيجة الزيادة في مستوى الأداء اليومي للعامل في المؤسسة والزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة مع ثبات معدل دوران المخزون بحكم تناقص حجم تعامل المؤسسة مع السوق لتنازلها عن بعض الخطوط الإنتاجية مثل "الياوورت" وتركيزها على إنتاج الحليب وبعض المنتجات الأخرى مثل جبن الأمير، لكن خلال 2007 و2008 يتناقص مستوى الأداء المرتبط بالعمليات الداخلية بشكل كبير وهذا نتيجة التناقص في معدل التحسين في الإنتاجية بسبب التناقص الكبير في القيمة المضافة وهو ما أدى إلى التناقص في معدل دوران المخزون وهذا رغم التحسن الملحوظ في مستوى أداء العامل.

النتيجة: بناءا على نتائج مستوى أداء منظور العمليات الداخلية خلال الخمسة سنوات فان مستوى أداء ملبنة التل اقل تحسنا وتتطورا مقارنة بمستوى الأداء لملبنة الحضنة وهذا وفق مؤشرات الأداء ناتج عن النقص في التحسن في الإنتاجية ومعدل دوران المحزون.

جدول رقم(54): يبين المقارنة وفق نتائج أداء منظور التعلم والنمو.

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
بالنسبة لمستوى الأداء في هذا المنظور خلال سنة 2004 فانه يمثل 50% تقريبا من مستوى الوزن الممنوح لمنظور التعلم والنمو وعدم بلوغ المستوى نتيجة للنقص الكبير الموجود في عدم رضا العاملين إضافة إلى معدلات التوظيف القليلة وعدم وجود التأطير الكافي خلال هذه السنة، أما في سنة 2005 فيرتفع مستوى الأداء بنسبة معتبرة متعديا مستوى الوزن لهذا المنظور وهذا نتيجة الزيادة المضاعفة في معدلات التوظيف وهو الشيء الذي اظهر نقصا في معدل التأطير كون هذا الأخير زاد بنسبة قليلة مقارنة بإجمالي عدد العمال، إضافة إلى التحسين في رضا العاملين من خلال الزيادة في تحسين الأجور بالنسبة للسنتين 2006 و2007 فيتناقص مستوى الأداء مقارنة بالوزن الممنوح لهذا المنظور نتيجة الزيادة الضئيلة في معدلات التوظيف بشكل عام (عمال وإطارات) ونفس الشيء في معدل رضا العاملين من خلال تقريبا الثبات في مصارف العاملين، أما في سنة 2008 فيتحسن مستوى الأداء نتيجة الارتفاع الملاحظ في معدلات التوظيف والتحسين في رضا العاملين وكذلك التأطير، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إعطاء هذا المنظور وزن 15% من إجمالي الوزن الكلي فهو إذن يساهم في تحسين الأداء من خلال التغيرات والتوجهات في المؤشرات التي اعتمدنا عليها في قياس وتقييم الأداء من منظور التعلم والنمو، إذن فالتحسن في مستوى الأداء مرتبط بالتحسين في معدلات التوظيف والتاطير من خلال إعداد وتكوين وتأهيل العمال إضافة إلى التحسين في معدل رضا العاملين من خلال التحفيز بالزيادة في الرواتب والعلاوات والمكافآت.	بالنسبة لمستوى الأداء في هذه المؤسسة فانه اقل بكثير من مستوى وزن الأداء الممنوح لهذا المنظور ففي سنة 2004 لا يمثل مستوى الأداء المحقق بالنسبة لمنظور التعلم والنمو إلا 28.86% وبعد ذلك يتناقص أكثر في السنوات 2005 و2006 نتيجة التناقص في معدل رضا العاملين وهذا من خلال التناقص في مصاريف العاملين نظرا للتناقص في عدد العمال الناتج عن التوقف بسبب التقاعد والخروج الإرادي والذي وصل سنة 2005 إلى 11 عامل والأكثرية من العمال تترك العمل نتيجة لوجود فرص عمل أحسن راتبا ومزايا في القطاع الخاص إضافة إلى النقص في العمال الناتج عن التخلي عن بعض الخطوط الإنتاجية التي تراها المؤسسة غير مربحة مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى النقص في معدلات التوظيف نتيجة الوضعية المالية الصعبة التي تعاني منها المؤسسة إلا أن معدل التاطير بقي في المستوى المطلوب نتيجة توفر فرص تكوين وإعادة تأهيل، أما في سنة 2007 فيتحسن مستوى الأداء وهذا طبعا نتيجة الزيادة في معدل رضا العاملين الناتجة عن الزيادة في مختلف مصاريف العاملين والزيادة في معدلات التوظيف، في سنة 2008 يتناقص مستوى الأداء نتيجة الزيادة الضئيلة جدا في معدل رضا العاملين وثبات كل من معدل التاطير والتوظيف. مما سبق نلاحظ أن لهذا المنظور ومؤشراته دورا مهما في التوجيه نحو تحسين الأداء من خلال تحفيز العمال بالزيادة في الأجور والمكافآت التي تزيد في ولاء وأداء العامل إضافة إلى تكوين وتأهيل العاملين من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

تابع للجدول رقم (54) الخاص بمنظور التعلم والنمو

النتيجة: بالنسبة لهذا المنظور فان مستوى الأداء بالنسبة للتعلم والنمو لدى مؤسسة الحضنة أحسن من مستوى الأداء لدى مؤسسة التل وهذا راجع طبعا وفق المؤشرات المعتمدة إلى الزيادة في عدد الموظفين ورضا العاملين لدى مؤسسة الحضنة مقارنة بمؤسسة التل، وهذا رغم التكوين الجيد للموظفين والعمال من طرف هذه الأخيرة والدليل على ذلك المصاريف المخصصة لذلك، لكن المنافسة الشديدة من طرف الخواص أدت إلى نزوح الموظفين من القطاع العام وتوجههم إلى القطاع الخاص نتيجة الإغراءات والرواتب المعتبرة مقارنة بالقطاع العام.

جدول رقم(55): يبين المقارنة وفق نتائج أداء المنظور المجتمعي (الاجتماعي والبيئي).

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
بالنسبة لمستوى أداء المنظور المجتمعي أي الأداء الاجتماعي والبيئي فيتزايد في السنوات الثلاثة الأولى ويتناقص في السنتين الباقيتين، ففي سنة 2004 بلغ مستوى الأداء حوالي 50% من مستوى الوزن الممنوح لهذا المنظور، وفي سنة 2005 يتحسن مستوى الأداء ليتعدى مستوى الوزن الممنوح لهذا المنظور نتيجة الزيادة في استهلاك المياه (تستعمل في عمليات الإنتاج وعمليات أخرى مثل التنظيف) والزيادة في استعمال الكهرباء وهي مصحوبة بزيادة في الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى زيادة في طرح النفايات التي تمثل 0.75% من الإنتاج المباع وذلك مع النقصان الطفيف في المساهمة الاجتماعية، أما في سنة 2006 فيزداد مستوى الأداء نتيجة الزيادة الاستهلاك في الماء والكهرباء والمساهمة الاجتماعية وهذه الزيادة مرتبطة مباشرة بالزيادة في الإنتاج مما نتج عنة الزيادة في طرح النفايات الصناعية، أما في سنة 2007 فيتناقص مستوى الأداء إلى مستوى حدود الوزن الممنوح للمنظور نتيجة النقصان في استهلاك الطاقة الكهربائية وهذا نتيجة التناقص الظاهر في عدد المنتجات وما نتج عنه من نقصان في طرح النفايات والمساهمة الاجتماعية (وهذا طبعا لارتباط عملية الإنتاج بهذه المؤشرات) ورغم ذلك زاد معدل استهلاك الماء وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن اغلب نسبة من الماء المستهلك تستهلك خارج العملية الإنتاجية أي في أعمال أخرى مثل التنظيف، أما في سنة 2008 فيتواصل مستوى الأداء في التناقص نتيجة الانخفاض في استهلاك المياه نتيجة لتناقص هذا المورد من مصادره (الآبار) الموجودة بالمؤسسة مما وضع المؤسسة أمام مشكلة حقيقية مرتبطة بنقص مصادر المياه نتيجة الاستهلاك الاستنزافي لهذا المورد مما أدى	بالنسبة لمستوى الأداء المجتمعي لملبنة التل نلاحظ انه خلال السنتين 2004 و2005 أظهرت مستوى من الأداء متناقص مقارنة بمستوى الوزن الممنوح للمنظور وهذا نتيجة التناقص في استهلاك الطاقة والتناقص في معدل طرح النفايات وذلك نتيجة التناقص في حجم الكميات المنتجة من الحليب ومشتقاته مما نتجت عنه وضعية مالية سيئة نوعا ما وهو ما لا يسمح بزيادة مساهمة المؤسسة اجتماعيا، أما في سنة 2006 فيتحسن قليلا مستوى الأداء نتيجة الزيادة في استهلاك المورد المائي والتناقص في استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة الزيادة الضئيلة المحققة على مستوى المبيعات وبالتالي تناقص مساهمة الملبنة اجتماعيا، بالنسبة لسنة 2008 يواصل مستوى الأداء في الانخفاض نتيجة انخفاض معدل استهلاك الماء وهذا نتيجة حصول المؤسسة على كميات معتبرة من الحليب المحلي السائل والذي لا تتطلب معالجته كميات كبيرة من الماء، والزيادة في الكميات المستهلكة من الكهرباء وان كانت ضئيلة إضافة إلى الزيادة في معدل طرح النفايات وهذا نتيجة الزيادة في الكميات المنتجة باستغلال السعر المنخفض للحليب المحلي "النيئ" المحصل عليه من طرف الخواص مما أدى إلى زيادة الهامش وهو ما أدى بالمؤسسة إلى استغلال الفرصة وتحقيق رقم أعمال كبير، فالاعتماد على المنتوج السائل المحلي الطازج أدى إلى التقليل من استهلاك المورد المائي إضافة إلى المحافظة على نفس مستوى الاستهلاك من الطاقة الكهربائية مقارنة بالكمية المستهلكة السنة السابقة، لكن الزيادة في كمية النفايات المطروحة هو نتيجة عدم توفر تكنولوجيا حديثة خاصة بمعالجة هذا النوع من

تابع للجدول رقم (55) الخاص بمنظور الأداء المجتمعي

بالمؤسسة إلى مواصلة العملية الإنتاجية والزيادة فيها باستعمال كمية محدودة من المياه اقل من تلك التي استعملتها في السنة السابقة، هذا مع الزيادة في استهلاك الكهرباء والمساهمة الاجتماعية وطرح النفايات، مما سبق يمكن القول انه كلما كان هدف المؤسسة هو زيادة المبيعات من خلال زيادة الإنتاج كلما أدى ذلك إلى زيادة في استنزاف في الموارد المتاحة كالكهرباء وخاصة الماء وهو ما يجعل مستوى الأداء يزيد عن مستوى الوزن الممنوح لهذا المنظور ومن هنا تظهر أهمية الدور البيئي والاجتماعي للمؤسسة من خلال الرشادة والاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وعلاقتها بالمساهمة في تحسين الأداء بالمؤسسة.	المواد الأولية من المنتوجات السائلة، إن مستوى الأداء المحقق على مستوى هذه المؤسسة وان كان قليلا هذا ليس مرتبطا بالتقليل من استهلاك الموارد المتاحة من ماء وطاقة ولكن نتيجة الإنتاج الضئيل للمؤسسة فكلما زاد الإنتاج زاد استهلاك الموارد وزاد معه طرح النفايات.

النتيجة: من خلال المقارنة نجد مستوى الأداء المجتمعي لملبنة التل اقل من ملبنة الحضنة وهي كذلك اقل هدرا للموارد نتيجة إنتاجها القليل واعتمادها على المنتج السائل المحلي"النيئ" عكس ملبنة الحضنة التي فاق أدائها في هذا المنظور الوزن الممنوح نتيجة الزيادة في الإنتاج وما تبعه من استنزاف للموارد.

أي أن الحافظة على استعمال الموارد من خلال الكفاءة في استعمالها مع الزيادة في المساهمة الاجتماعية من شانه أن يحافظ على الزيادة في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بالموازاة مع الزيادة في المنظورات الأخرى.

ويمكن القول انه ليس معنى هذا الكلام أن الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة يؤدي إلى النقصان في الأداء ولكن يجب أن ترتبط المحافظة والكفاءة في استعمال الموارد مع المحافظة على مستوى من الأداء لا ينقص من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم(56): يبين المقارنة وفق نتائج الأداء الكلي.

مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "الحضنة"	مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "التل"
دراسة الأداء الكلي أي دراسة مستوى تغيرات الأداء لخمسة منظورات مجتمعة وهو ما يمثل الأداء المتوازن المستدام، فبالنسبة لملبنة الحضنة ومن خلال المنحنى البياني للأداء الكلي نلاحظ أن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يبدأ في التحسن والتزايد خلال السنوات الثلاث الأولى أي من 2004 إلى 2006 وهذا نتيجة التحسن في مستويات الأداء بصفة عامة أي أن كل المنظورات ساهمت في تحسن الأداء خاصة المنظور المالي والعملاء والمنظور المجتمعي، أما في سنة 2007 فيتناقص مستوى الأداء الكلي رغم انه يتعدى مستوى الوزن الكلي وهذا نتيجة التناقص قي الأداء المالي ومنظور التعلم والنمو ومنظور الأداء المجتمعي وهذا رغم استمرار التحسن في والزيادة في مستوى أداء منظور العملاء والعمليات الداخلية وهذا ما يبرهن على أهمية مبدأ التوازن في الأداء حيث أن بعض المنظورات التي لا تعيرها المؤسسة اهتماما في قياس وتقييم أدائها لها أهمية في تغيير اتجاه أدائها الكلي وهو ما يبرهن أيضا على فشل جل وأكثر المؤسسات التي لا تعتمد في تحديد إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام، ذلك أن الأبعاد الغير المالية وتلك المرتبطة بالأداء البيئي أو الاجتماعي يمكن أن تؤدي إلى زوال المؤسسة نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في الأبعاد الأخرى وبالأخص البعد المالي وهو ما يفرض فكرة الاعتماد قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن المستدام، أما في سنة 2008 فيواصل الأداء الكلي للمؤسسة التناقص وهذا نتيجة التناقص في منظور العملاء ومنظور الأداء المجتمعي وهذا رغم التحسن في منظور الأداء المالي والعمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.	بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لملبنة التل فانه يتناقص خلال السنوات الثلاث الأولى ففي سنة2004 يبلغ مستوى الأداء 42.37% من مستوى الأداء الكلي وهذا نتيجة لتناقص مستوى الأداء بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو ومنظور الأداء المجتمعي وهذا رغم التحسن في مستوى الأداء المالي والعملاء وهنا تظهر أهمية الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في إظهار أسباب التناقص والمستويات الحقيقة للأداء الكلي عكس الأدوات الأخرى الكلاسيكية التي لا تعتمد إلا على البعد المالي وبعد العملاء، أما في سنة 2005 و2006 فيتناقص أكثر مستوى الأداء الكلي رغم التحسن في الأداء المالي والمجتمعي لان الإشكال وسبب التناقص يكمن في انخفاض مستوى الأداء في منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، أما في سنة 2007 فيتناقص مستوى الأداء الكلي ويكاد ينعدم نتيجة التناقص في مستوى الأداء المالي نتيجة الأرباح الرمزية والتي تكاد تكون منعدمة خلال هذه السنة بالإضافة إلى التناقص في أداء منظور العمليات الداخلية وهذا رغم التحسن في منظور العملاء والتعلم والنمو والأداء المجتمعي، ويدل هذا إلى أن المؤسسة بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها من خلال الإستراتيجية التي رسمتها وعليها مراجعة أسباب التناقص في الأداء من خلال الرجوع إلى نسبة المساهمة لكل منظور في هذه النتائج ومنه تحديد المؤشرات الدالة على ذلك لتتم بعدها عملية التصحيح في الانحرافات والتغيرات لبلوغ مستوى الأداء الأحسن، أما في سنة 2008 فيرتفع مستوى الأداء الكلي فجأة نتيجة ارتفاع المستوى الأداء المالي عن

تابع للجدول رقم (56) الخاص بالمقارنة وفق نتائج الأداء الكلي.

مما سبق يمكن أن نلاحظ مدى أهمية قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام الذي يؤدي إلى التحسين المستمر والدائم وحتى لا نقع في نقائص أدوات قياس الأداء الكلاسيكية والتي تركز على الجانب المالي الداخلي والقصير الأجل، فمن خلال ما سبق ورغم التحسن المالي والزيادة في تحقيق الأرباح إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص، وهو ما يتعين على المؤسسة بان تأخذ بالحسبان هذا التناقص من خلال مراجعة إستراتجيتها وأهدافها بناءا على نتائج المنظورات المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من اجل التحسين المستمر في أداءها وكذلك استمراريتها وبقائها.	طريق الطفرة المالية نتيجة استقبال المؤسسة لكميات كبير من المادة الأولية للحليب وتحويليها وبيعها في السوق مستفيدة من الهامش المرتفع نتيجة الفرق الكبير بين سعر الشراء والبيع وهو ما جعل المؤسسة تحقق هذه الإيرادات الكبيرة التي لم تحققها على مدار أربعة سنوات سابقة ليرتفع بذلك مؤشر أداء المنظور المالي بنسبة 426% رافعا معه الأداء الكلي ومكن ذلك من عدم إظهار وبروز الانخفاض في مستويات الأداء الأخرى مما يبين أنها نتيجة استثنائية ولولا حدوثها لا استمر مستوى الأداء الكلي في التناقص لذا فهي ليست معيار لتحسن مستوى الأداء كون مبدأ التوازن غير موجود لان التحسين في مستوى الأداء الكلي يكون نتيجة مساهمة كل الأبعاد في تحسينه وزيادته.

النتيجة: بالنسبة للمقارنة على مستوى الأداء الكلي فهي مقارنة شاملة على مستوى الأبعاد الخمسة مجتمعة بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، فخلال سنة 2004 كان مستوى الأداء بالنسبة لمؤسسة التل أحسن من مستوى الأداء لدى مؤسسة الحضنة وهذا يمكن تبريره بأقدمية مؤسسة التل وحداثة مؤسسة الحضنة، أما في السنوات من 2005 إلى 2006 فمستوى الأداء لدى مؤسسة الحضنة أحسن منه بكثير لدى مؤسسة التل وهذا يمكن تبريره أيضا بالتطور التكنولوجي الذي أدى إلى الزيادة في المنتجات من الناحية الكمية والنوعية لمؤسسة الحضنة وهو ما أدى إلى مواجهة منافسة شديدة لمؤسسة التل، وخلال سنة 2006 إلى 2008 فمستوى الأداء يتجه نحو الانخفاض بالنسبة لملبنة الحضنة نتيجة انخفاضه جزئيا في عدة منظورات ويرتفع مستوى الأداء بالنسبة لملبنة التل وهذا رغم الحالة الاستثنائية لهذه المؤسسة المرتبطة بمنظور الأداء المالي والتي أدت بدورها إلى ارتفاع في الأداء الكلي للمؤسسة رغم الأداء المتدني في باقي المنظورات.

على العموم نستطيع القول انه بناءا على النتائج التي أعطاها هذا النموذج فان مستوى الأداء الكلي في ملبنة الحضنة أحسن منه في ملبنة التل وهذا رغم التناقص على مستوى بعض المنظورات التي أثرت على الأداء الكلي والتي يجب على المؤسسة معالجتها من خلال التحسين في مؤشراتها ليتحسن مستوى الأداء.

الخـــــاتـــمة

الخاتمة

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قيـــاس وتقيـــيم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، في محاولة لدمج أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كآليات فعالة في مراقبة التسيير وتوجيه المؤسسات لتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها، حيث تم الانطلاق في البحث من خلال تصور أساسي وهو مبـدأ "مـا يمكـن قياسه يمكن إدارته"، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث والتي تم من خلالهـا تحديـد ماهية الأداء وأهمية القياس والتقييم إضافة إلى إبراز مكانة إدارة الأداء فـي المؤسســة إلــى جانب ذلك التطرق إلى مختلف أدوات قياس وتقييم الأداء، ومراحل تطورها وصولا إلى بطاقة الأداء المتوازن والتي تم من خلالها إضافة منظور خامس يضمن تكييف عمل بطاقة الأداء مع ضوابط التنمية المستدامة من خلال تكملة المنظور المالي (الاقتصادي) بـالمنظور المجتمعـي الذي يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي لتكون نموذجـا مقترحـا لأداة قيـاس الأداء المتـوازن المستدام ولتتم بعد ذلك عملية إسقاط الجوانب النظرية على ارض الواقع من خـلال محاولـة اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسستين متوسـطتين للصـناعات الغذائية ومحاولة المقارنة بين النتائج المتحصل عليها.

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

أولا. النتائج النظرية

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كـاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، ممـا يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من اجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عـن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر وهو ما يؤكد أيضا صحة الفرضية الأولى.
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيـه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.
- هنالك ارتباط قوي بين ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها فكلما كانت المؤسسة تمتـاز بثقافـة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسـين والنمـو المسـتمر لمؤسسة تسير استراتيجيا.

- تعتبر المؤسسات المتوسطة المحرك الرئيسي لتطوير الاقتصاد وبالتالي فهـي لهـا علاقـة مباشرة وغير مباشرة بإطارها الداخلي والخارجي وبالتالي يجـب عليهـا أن تتكيـف وفـق المتغيرات التي قد تطرأ على بيئة الأعمال التي توجد فيهـا حتـى تحـافظ علـى وجودهـا واستمراريتها.

- تكمن استدامة المؤسسات الاقتصادية المتوسطة في مدى التـزام هـذه الأخيـرة بتحسـين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي بالموازاة مع الأداء الاقتصادي هذا من خلال إدماج الإدارة المستدامة في المؤسسات المتوسطة وهذا بهدف التحسين المستمر من اجل الوصـول إلى النمو المستدام خاصة في إطار البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة وهو مـا يكـد صـحة الفرضية الثانية.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من احدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقيـاس وتقيـيم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بـين القـيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصر والطويل وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.

- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عملية تكييف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المسـتدام وهو ما يؤكد الفرضية الثانية أيضا.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- إن إدارة المؤسسات المتوسطة تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية من جانب تحديد الرؤيـة وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها، ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة عن مقارنة الحقيقي بالمتوقع، ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل لـلإدارة الإستراتيجية، كونها لا تركز إلا على الأهداف المالية من جهة ولعدم علمها بهـذا النـوع مـن الأدوات الحديثة من جهة أخرى وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فلإدارة تنظر إلى عدم وجـود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا انه يمكـن وضـعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل حتى وان كانت تشكل في بداية الأمر كعـبء أو تكلفة لكن على المدى الطويل حتما تشكل دخلا إضافيا نتيجة زيادة مردودية العامـل مـن خلال رفع وتحسين أداءه في المؤسسة.

- من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحـظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة فكل منظور أو بعد يخدم الأخر فكل انخفاض

في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن فـــي أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقـــة الأداء المتـــوازن المستدام.

– تهدف المؤسستين إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من اجل تحقيق الأرباح والحصول على اكبر حصة من السوق، هـــذا مـــع إهمالهـــا للأبعـــاد الأخرى الغير المالية ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة، وهو ما ظهر جليـــا أنهـــا فـــي الاتجاه غير الصحيح من خلال نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام خـــلال الخمســـة سنوات أين نلاحظ الاتجاه في التناقص في الأداء الكلي لكلتا المؤسستين نتيجـــة تنـــاقص أداء بعض المنظورات وهذا رغم التحسن في البعض الأخر مثل الأداء المالي (الأربـــاح المحققـــة) وهو ما يبرز الدور التقديري الاستشرافي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام وهو ما يؤكد صـــحة كل من الفرضية الأولى والثالثة.

– تعمل المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته في نشاطها اليومي دون مراعاة التأثير المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بها وهو ما يظهـــر مـــن خلال استهلاكها المفرط في المورد المائي وذلك بحكم أن هذا النوع مـــن الصـــناعة يطلـــب استهلاك كميات كبيرة من المياه للمعالجة والأكثرية منها للتنظيف إضافة إلى الاستهلاك الكبير للطاقة الكهربائية في عملية التعقيم والتقطير والإنتاج إضافة إلى الفضلات الناتجة عن المـــواد الأولية الفاسدة من جهة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال من جهة أخـــرى، كـــذلك المـــواد الكيميائية (الأحماض) والتي ترمى في مجاري الصرف العادية وهو ما يؤثر سلبا على الثروة النباتية والحيوانية خارج المؤسسة، إضافة إلى الروائح الكريهة المنبعثة من ورشاتها.

– من خلال عملنا الميداني في المؤسستين لاحظنا أن ملبنة الحضنة لا تحتوي على مصـــلحة لمراقبة التسيير لتشرف على قياس وتقييم الأداء فهي تعتمد على النتائج المالية فقط، هذا لكونها مؤسسة خاصة نجد أن الإدارة العليا متكونة في أغلبيتها من أفراد العائلة، أما بالنســـبة لملبنـــة التل بحكم أنها مؤسسة تابعة للقطاع العام فلديها مكتب مراقبة تسيير(BCG) يقوم بإعداد تقارير سنوية مرتبطة بالنتائج المحققة خلال السنة من خلال المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحققـــة وتحديد وتحليل ومعالجة الانحرافات لكن بالتركيز على الجانب المالي والعمـــلاء كعنصـــرين أساسين وهو ما يعتبر قياس ناقص وغير متوازن وبتالي لا يعطي المستوى الحقيقـــي لـــلأداء الكلي للمؤسسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

– رغم أن كل مؤسسة تسعى إلى أن تكون منتجاتها هي الأحسن والأجود في السوق وتحرص على أن تكون مطابقة للمواصفات الدولية وبعد أن تم وضع الحصول على شـــهادة (الايـــزو 9000) كهدف استراتيجي لكن لم تحصل عليها أي من المؤسستين، بالنسبة لملبنة التل تخلت

عن هذا المطلب إن صح التعبير لأسباب تجهلها الوحدة كونهـــا تابعـــة لخيـــارات وقـــرارات المديرية العامة في إطار مركزية التسيير، أما بالنسبة لملبنة الحضنة كونت ملفا للحصول على هذه الشهادة وكانت على اتصال بممثل احد المنظمات الأوروبية المختصة في ذلك لكـــن لـــم تكتمل العملية وصرفت المؤسسة النظر على الحصول عليها ربما لجهلهـــا لفوائـــدها أو عـــدم إدراك أهميتها.

- إن علاقة مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالبيئة لا تعدوا أن تتمثل فـــي الفضـــلات التـــي تطرح من طرف المؤسسة سواء في مواد التغليف من البلاستيك والتـــي تبيعهـــا إلـــى احـــد الخواص أو المنتجات الغير صالحة للاستعمال والتي تحول قيمتها بناءا علـــى محضـــر إدارة البيئة والضرائب إلى تكلفة تستفيد المؤسسة من إعفائها الضريبي، لكنها لا تكتـــرث بالجانـــب البيئي من حيث الفضلات السامة التي ترمى مباشرة في البيئة والاستغلال اللاعقلاني للموارد المتاحة كالمورد المائي والذي أصبح يشكل عائقا كبيرا نظرا لنفاده من المصدر، إضافة إلـــى الروائح الكريهة المنبعثة من هذه الصناعة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلـــى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظـــة، لـــذا فالمؤسسة تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها الكلي فيتم تفسيرها بالرجوع إلى نســـبة مســـاهمة كـــل منظور وهل هي سلبية أم ايجابية ليتم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي بنـــي علـــى أساســـها المنظور ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها وهو ما يكد صحة الفرضـــية الثالثة.

- في إطار تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسستين فان ملبنة الحضـــنة ومنـــذ ســـنة 2007 بدأ مستوى أدائها الكلي في التناقص مما يعني تراجع مستوى وقدرة المؤسســـة علـــى تحقيق أهدافها رغم نتائجها الحسنة في السنوات التي سبقت 2007، وهو مـــا يفـــرض علـــى المؤسسة مراجعة إستراتيجيتها من خلال ما أعطته البطاقة من نتائج، أما بالنسبة لملبنة التـــل فمستوى أدائها الكلي في تناقص مستمر وغير مرضي على الإطلاق وهو دليل علـــى عـــدم تحقيق أي من أهدافها التي رسمتها لها المديرية وهو ما يجب أن يعالج بســـرعة مـــن خـــلال النتائج التي أعطتها البطاقة وذلك لتدارك الوضعية الحالية للمؤسسة وتحسينها وهو ما يؤكـــد أيضا صحة الفرضية الثالثة.

ثالثا: المقـــــــــترحات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات فـــي مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظـــام

قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية والغير مالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى بعد أخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازنا ومستداما، وهـذا مـن خـلال دور البطاقـة الاستشرافي الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتـي علـى أساسـها تتخـذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منجاتها بحيث تكون جميع المنتجات موافقة للمقاييس المعمول بها سواء داخليا أو خارجيا وتلقى الرضا من طرف العملاء وذلك من خلال الإصغاء إليهم ومعرفة رغباتهم ومشاركتهم في القرارات المشتركة والتي تخصهم وهـو مـا يؤدي إلى التحسين المستمر وما ينتج عنه من المحافظة على عملاء المؤسسة وكسب عمـلاء جدد من خلال تجديد ثقتهم في المؤسسة، وذلك من خلال الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO9000)، و شهادة (ISO14001) الخاصة بالبيئة، و شهادة (ISO18001) في الصحة والسلامة المهنية، وهو مايجعل المؤسسة متميزة في نظام إدارة الجودة الذي يؤدي بدوره إلى المزيد من التطور وارتقاء الأعمال لديها.

- يجب على المؤسسة أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المسـتدامة من خلال:

- الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وأساسا المورد المائي من خلال استغلال الفاقد مـن عملية الإنتاج والتنظيف عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وذلك مـن خـلال إعداد محطات استرجاع للاستفادة من هذه الكميات المهدورة سواء للوحدة أو اسـتغلالها في القطاع الفلاحي.
- الرشادة في استعمال الطاقة الكهربائية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التـي تعمل على الاستفادة واستغلال الطاقة التبخيرية الناتجة من البخار والحرارة الناتجة مـن ضواغط الهواء.
- يجب أن تعمل المؤسسة على التخلص السليم من فضلاتها من المنتجات الغيـر صـالحة للاستعمال بالطرق التي تحافظ من خلالها على البيئة كطريقة الطمر الصحي، إضافة إلى فصل وتغيير مجاري صرف المياه الملوثة (المختلطة بالأحماض الكيميائية) والخاصة بعملية التنظيف وعزلها عن مجاري الصرف العادية.
- إبراز دور المؤسسة الاجتماعي من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخـارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للرأسمال البشري وذلك بالاهتمـام بالجانـب الاجتمـاعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية، التحفيز، لان كل هذه العوامل تزيد مـن

مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنموية.

- في إطار ترشيد استهلاك المواد الأولية وتحسين الأداء من خلال التخفيض من التكاليف وبالتالي الزيادة في القيمة المضافة، إضافة إلى خلق مناصب شغل جديدة وهو ما يساهم في القضاء على البطالة جزئيا، على كل مؤسسة أن تضع إستراتيجية طويلة المدى لتتمكن من خلالها من إيجاد بديل ناجع يمكن المؤسسة من التحرر من التبعية للأسواق الخارجية في ما يخص الاعتماد عليها في إطار استيراد المادة الأولية لصناعة الحليب ومشتقاته وذلك بالتحول تدريجيا إلى استعمال الحليب السائل الطازج المجمع والمنتج محليا ولو أدى ذلك إلى الاستثمار المشترك مع الفلاحين من اجل تربية الأبقار المنتجة للحليب، فهو اقل تكلفة بكثير من حليب الغبرة المستورد وكحل أساسي لارتباط نتائج المؤسسة بتغيرات السوق العالمية.

- من ضمن المقترحات أيضا انه عند اعتماد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجه ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من اجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطى النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.

أفاق الدراسة

من بين النقاط التي لاحظنا من خلال الدراسة انه يمكن أن تمثل افقآ للدراسة كونها اشمل وأوسع مفهوما إضافة إلى أن التطرق إليها في هذه الدراسة كان في حدود الحاجة، وذلك من خلال الانطلاق من إشكالية انه يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده من خلال الاعتماد على أدوات قياسه بما يحقق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة وهذا من خلال البحث في أهمية ودور إدارة الأداء كأسلوب مكمل لقياس وتقييم الأداء وهو موضوع اشمل وأوسع وذلك من خلال الاعتماد على المعايير التالية:

- الشفافية في رفع التقارير بشأن التقدم المحرز مقارنة بالأهداف الموضوعة.
- الخيارات الإبداعية لتحسين الأداء.
- التحديات للممارسات الحالية التي تحول دون تحقيق أداء بمستوى عالمي .
- المعايير العالية لأداء الموظفين.

المـــــــراجع والمصادر

I- المراجع المعتمدة باللغة العربية

الـــكتب

01. أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.
02. أحمد محمد عثمان، "1٪ قمة الأداء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1998.
03. أمين السيد احمد لطفي، المراجعة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
04. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، **SIX SIGMA** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
05. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
06. جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
07. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2006.
08. حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 1997.
09. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2001.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
11. دوجلاس موسثيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء الدين علاء، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
12. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2008.
13. رشيد الجمال، أيمن شتوي، المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة العمال الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
14. زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة القاهرة، 2006.
15. زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
16. سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

17. سعيد محمود عرفة، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1987.
18. سويدان نظام، حداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006.
19. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
20. شارلس كولستاد، الاقتصاد البيئي، ترجمة احمد يوسف عبد الخير، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2005.
21. شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية وسياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
22. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
23. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2001.
24. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
25. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. طاهر محسن منصور الغالبي ، العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

27. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
29. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007.
30. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2008.
31. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2003.
32. علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000.

33. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.

34. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.

35. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

36. محمد فؤاد السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000.

37. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

38. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

39. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

40. محمد عبد الغني معوض، محسن احمد الخضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجتيسر والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1992.

<u>الرسائل الجامعية</u>

41. جمال خنشورة، "تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987.

42. جهاد ربحي عبد القادر الناطور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.

43. ضحى محمد اسعد عداس، "استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2004.

44. عبد الله الحرستي حميد، السياسات البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مع دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة نقود ومالية، جامعة الشلف،2005.

45. محمد مرسي احمد خضير، إطار محاسبي مقترح لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات البيئة الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر 2004.

46. محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غيرمنشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل، 2009.

47. منى عبد الهادي صالح أبو العز، "تقييم الأداء في ظل الأهداف المتعددة لمنشات الأعمال باستخدام مقياس محاسبي كمي"، كلية التجارة جامعة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة مصر، 1996.

48. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه غيرمنشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

49. سليمان حسين سليمان البشتاوي، "تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001.

50. رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2004.

المطبوعات والمجلات العلمية

51. أسامة قاضي، "التنمية والبيئة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 23، العدد1، الكويت، 1995.

52. البشتاوي سليمان حسين، "إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد1، الأردن، 2004.

53. عبد الفتّاح بوقنة، "مشروع إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة فضاءات العدد2، الجزائر، مارس 2003.

54. عامر محمد العطوي، عباس تردي، "اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية محكمة المجلد 11، العدد2، العراق، 2009.

55. عبد الله علي، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، "نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء"، الإدارة العامة، العدد 66، مصر، ماي 1990.

56. عبد الملك احمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، العدد2، 2006.

57. عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان،" بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد1، 2006.

58. عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس،" بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء المنظمات"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة العراق، المجلد4، العدد15، 2005.

59. قورين حاج قويدر،" نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، المجلة الالكترونية العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد35، ربيع 2008.

60. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، "اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد2، 2009.

61. محمد مصطفي احمد الجبالي، "استخدام العوامل المسببة لحدوث التكلفة والعناصر المحركة للأداء في صياغة نموذج موضوعي لتقييم الأداء تحقيقا لأهداف المشروعات الإنتاجية الحديثة" مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد03 ، القاهرة، 1998.

62. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد396، القاهرة، 2005.

63. محفوظ احمد جودة، "تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الجلد11، العدد26، الأردن، 2008.

64. نادية راضي عبد الحليم، "دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005.

65. نوزاد عبد الرحمان الهيتي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، (www.ulum.nl) السنة الرابعة، العدد30، سبتمبر 2006.

66. صالح صالحي، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد3، 2004.

67.نعيمة يحياوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، جامعة باتنة، العدد18، الجزائر جوان2008.

68- يوحنا عبد آل ادم، "البيانات المحاسبية واستخدام النسب المالية في تقويم الأداء"، مجلة تنمية الرافدين، العدد السابع، كلية الإدارة، جامعة الموصل، العراق، 1987.

الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية

69. الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، "التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2008.
70. حارس كريم العاني، "دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية"، ورقة بحث في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا بالأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-2005/03/16.
71. عيسى خليفي، كمال منصوري، "مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 افريل 2006.
72. عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بن الوناس، "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية"، الملتقي الدولي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2003.
73. عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، "نحوى أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ"، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط الرياض، السعودية، أكتوبر 2002.
74. عثمان حسن عثمان، "دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية" الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2008.
75. سعدون مهدي الساقي،عبد الناصر نور،"محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
76. فهد بن صالح السلطان،" إعادة هندسة نظم العمل(**BPR**) النظرية والتطبيق"، بحوث وأوراق المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
77. ناجي بن حسين، "مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر" الملتقي الدولي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.

القوانين والتشريعات والتقارير

78. الأمم المتحدة، مشروع الإعلان العالمي للتنمية المستدامة، المقدم لمؤتمر القمة العالمي بجوهانزبورغ سنة 2002.
79. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002.
80. منظمة الأغذية والزراعة الدولية (فاو)، تقرير بتاريخ 2010/04/20، حول "انبعاث العوادم المُسبِّبة للدفيئة من إنتاج الألبان".
81. برنامج الأمم المتحدة، "تقرير التنمية البشرية لعام 1990"، نيويورك، جامعة أكسفورد وكالة الأهرام للإعلان، القاهرة.
82. تقرير مجموعة البنك الدولي (IFC)، والمتعلق "بالإرشادات العامة بشان البيئة والسلامة المهنية في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته"، بتاريخ 2007/04/30.
83. قانون رقم 18/01 الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001، المتضمن قانون توجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، عدد 77، بتاريخ 2001/12/15.
84. ميثاق الاتحاد الأوربي الصادر سنة 1996 والذي صادقت عليه مجموعة من الدول خارج الاتحاد الأوربي بما فيها الجزائر سنة 2000.
85. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقرير عن حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2004-2009.

II- **المراجع المعتمدة باللغة الأجنبية**

الــــــكتب

86. Abdellatif Khemakhem, la Dynamique du Contrôle de Gestion, Dunod, 2ème édition Paris, 1976.
87. Bouin Xavier, Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion, édition Dunod, paris, 2004.
88. Carles Horngen et Al, Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, 3ème édition, Person Education, France, 2006.
89. Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, Dunod , 5ème édition Paris, 2001.
90. Claude Yves Bernard, le Management par la Qualité Totale, l'Excellence en Efficacité et en Efficience Opérationnelle, Afnor, France, 2000.
91. Fernandez A , les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, édition organisation 2ème édition, France, 2000.
92. Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, Contrôle de Gestion – Gestion appliqué Dareios & Pearson Edition, France 2006.
93. Françoise GIRAUD, le Contrôle de Gestion et le Pilotage de Performance 2ème édition, Gualino éditeur, France.

94. Gudj.N et autres, le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance de l'Entreprise, édition organisation, 1991.
95. GUERRA Faienne, Pilotage Stratégique de l'Entreprise, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif, Bibliothèque National, Paris, France, 2007
96. Kalika Michel, Structures d'Entreprises : Réalités, Déterminants Performances Editions economica, Paris, 1995.
97. Kaplan. R, Norton. D, Le Tableau de Bord Prospectif, Harvard Business Review, Les Systèmes de Mesure de la Performance, Editions d'Organisations Paris, 1992.
98. Lise Moutamalle, l'Intégration du Développement Durable au Management Quotidien d'une Entreprise, éditions l'Harmattan, Paris, 2004.
99. Bey Mustapha Hassen, l'Entreprise Algérienne, Gestion, Mise à Niveau et Performance Economique, Thala édition, Alger 2006.
100. Michel Capron, Françoise Quairel -Lanoizelée, la Responsabilité d'Entreprise, éditions la découverte, Paris, 2007.
101. Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Editions Dalloz Paris, 1999.
102. Robert Bacal, Améliorer les Performances de Son Equipe, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, France, 2001.

المطبوعات والمجلات العلمية.

103. Anderson Henrik & All, 2GC-Active Management," Balanced Scorecard Implementation SMEs: Reflection on Literature and Practice", Paper Presented to 4th SME-SME International Conference All Borg University, Denmark 14-16 May 2001.
104. Arveson Paul, "the Balance Scorecard for port Authorities", American Association of Port Authorities, www.Balanced Scorecard.ogr, 2007.
105. Carrigan M, Attalla A, "The Myth of The Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behavior", Journal of Consumer Marketing, Vol 18, n°7, 2001.
106. Chaudron David, "Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement" International Consultants in Organizational Change, 26 September 2003.
107. Chow C W & All, "Applying the Balanced Scorecard to small companies" Management Accounting, August 1997.
108. Daving William Elbert Norb, Brown Steve, "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", Sam Advanced Management Journal, Winter 2004.
109. Epstein M J, Manzoni J, " The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating strategy into action", Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997.
110. Johan Anselmsson, Ulf Johansson, "Corporate Social Responsibility and the Positioning of Grocery Brands - An exploratory Study of Retailer and Manufacturers Brands at Point of Purchase", International Journal of Retail & Distribution Management,Vol.35, n°10, 2007.
111. Joseph Ficher, "Use of No financial Performance Measures", Journal of cost. management, vol6, Issue1 Spring 1992.
112. Kaplan Robert S, Norton David P, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January – February, 1992.

113. Kaplan R S, Norton D P," Linking The Balanced Scorecard To Strategy" California Management Review, vol39, 1996.
114. Kaplan Robert S, Norton David P, "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996.
115. Kevin Menor Hendricks Larry, Christine Wiedman ,"the Balanced Scorecard: to Adopt or Not to Adopt", Ivey Business Journal, December 2004.
116. Morisawa Toru, "Building Performance Systems with the Balanced Scorecard Approach", NRI, Papers n°45, April 2002.
117. Parrat Frédéric, Pastré Olivier, Du Bon Usage Des Indicateurs EVA et MVA, L'expansion Management Review, n°105, juin 2002.

القوانين والتشريعات والتقارير

118. Ministère de PME et l'artisanat & la commission européenne, des résultats et une expérience à transmettre (Bilan de l'EDPME), Alger, Décembre 2007.
118. Ministère de commerce, commerce extérieure en chiffres, 2008.

مواقع الانترنت

01. http://unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN.pdf.
02. http://www.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Ecole_comptabilite/Publications
03. http://www.aleqt.com/2009/05/25/article_.html.
04. http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid.
05. http:// www.esproects.net/en/polyicy/csr/evvironnement
06. http://www.amanjoran.com
07. http://www.hrm-group.com/vb/showthread.phpt
08. http://financialmanager.wordpress.com/performance
09. http://www.12manage.com/methods_performance_management_ar.html
10. http://www.annabaa.org/nba/muasisat.htm
11. http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/ektesad Edary/html
12. http://www.nufooz.com/ar/article/content/research/articles/post.html
13. htt://pwww.bankofpalastine.comtcdigital_librarymanagement_library1
14. http://unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN.pdf
15. http://www.ce.org/news_items/indicators_in_context.htm
16. http://pedagogie.ac-montpellier.fr/Disciplines/eco_gestion/
17. http://www.world-acc.net/vb/t-new-post.html
18. http://www.al-edary.com/vb/showthread.php
19. http://books.google.dz/booksid rapport2002duCNESAlgrie sur le PME.
20. http://www.djazairnews.info/affaire.20/03/2010.html
21. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=849306
22. http://www.mincommerce.gov.dz/arab/fichiers/statar.pd.
23. http://www.joradp.dz/JRN/ZA2001.htm/zAnn=2001

فهرس المحتويات

قـــــائمة الجـــداول

قـــــائمة الأشـــــكال

قائمة الاختصارات

TQM	إدارة الجودة الشاملة...
TQEM	إدارة الجودة البيئية الشاملة..
EMS	نظم الإدارة البيئية...
ISO	منظمة المقاييس الدولية...
SA00013	المعايير العالمية للمسؤولية الاجتماعية..
BSCI	معهد بطاقة الأداء المتوازن..
IFC	مجموعة البنك الدولية..
SBSC	بطاقة الأداء المتوازن المستدام..
FAO	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة...

الملخص

يلعب قياس وتقييم الأداء دورا هاما في المؤسسات حيث تتجلى أهميته في عدة عناصر منها اتخاذ القرار، مراقبة التسيير، التكوين والإبداع، وتوفير المعلومات إلى الأطراف ذات المصلحة والمساهمين في المؤسسة، لذا فهذه الدراسة تهدف إلى عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبة الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن لكل من (كابلن ونورتن) ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو ومحاولة دمج منظور خامس يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي من اجل محاولة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام(SBSC) وأيضا محاولة تطبيقه في المؤسسات المتوسطة بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجه الصحيح من خلال تجسيد إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها في إطار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، قياس وتقييم الأداء، الأداء المتوازن المستدام، إدارة الأداء.

Abstract

The Role of the Balanced Scorecard to measure and assess the sustainable performance of medium enterprises from the food industries a comparative study:
Dairy (Hodna) to M'sila and (Dairy) Tell to Sétif

Measurement and performance evaluation play an important role in the institutions where its significance in several elements, including decision-making control of management, training and innovation and the provision of information to stakeholders and shareholders in the enterprise, so this study aims to highlight the tool of management accounting developed in the modern business environment in the framework of the concept and principles of sustainable development.

Through the study of balanced score card of the Kaplan and Norton which have the four perspectives: the financial perspective, customer perspective, the perspective of internal processes and the perspective of education and growth, and try to integrate the fifth perspective that is in the performance community, which in turn includes the social and environmental performance in order to attempt to propose Sample Balanced Scorecard Sustainable and also try to apply it to medium-sized enterprises in order to measure and evaluate their performance and direct the correct orientation through the embodiment of its strategy and achieve its goals in the framework of the economic, social and environmental sustainable development.

Keywords: *Balanced Scorecard, Measurement and Performance Evaluation, Performance Balanced Sustainable, Performance Management.*